

Міністерство аграрної політики та продовольства України  
Уманський національний університет садівництва

Матеріали IV науково-практичної конференції, присвяченої  
170-річчю заснування Уманського національного  
університету садівництва

# **МЕНЕДЖМЕНТ ХХІ СТОЛІТТЯ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ**

**Колективна монографія**

Умань – 2014

УДК 65.012.32  
ББК 65.291.21  
М50

**Редакційна колегія:**

**О.О. Школьний** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (відповідальний редактор);  
**Л.В. Транченко** – доктор економічних наук, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи; **А.М. Шатохін** – доктор соціологічних наук, професор, завідувач кафедри соціально-гуманітарних і правових дисциплін;  
**А.Ф. Бурик** – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій; **Н.О. Вернюк** – кандидат економічних наук доцент, декан факультету менеджменту; **І.А. Бутило** – кандидат економічних наук, доцент, заступник декана факультету менеджменту з наукової роботи; **О.А. Росенко** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій; **М.В. Костюк** – кандидат історичних наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних і правових дисциплін **Ю.Л. Зборовська** – кандидат економічних наук., ст. викладач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

*За достовірність інформації відповідальність несуть автори публікацій.*

**Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи** : колективна М50 монографія : матеріали IV наук.-практ. конф., присвяч. 170-річчю заснув. Уманського націон. університету садівництва. / УНУС. – Умань : ВПЦ "Візаві" (Видавець "Сочінський"), 2014 – 248 с.

ISBN 978-966-304-097-4

Колективна монографія містить матеріали наукових досліджень, представлених на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи», присвяченій 170-річчю заснування Уманського національного університету садівництва. Висвітлено проблемні питання щодо сучасного розвитку менеджменту підприємств, міжнародного менеджменту та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, логістики на сучасному етапі управління підприємствами, перспектив розвитку туристичного менеджменту в Україні, соціально-економічного розвитку сільського господарства і сільських територій, а також формування особистості менеджера в аграрному вузі.

УДК 65.012.32  
ББК 65.291.21

ISBN 978-966-304-097-4

© Уманський національний  
університет садівництва, 2014

макухи соняшникової та 78 кг шроту соєвого. Виробництво даних кормів залежить від урожайності сільськогосподарських культур. Середня урожайність за період 2009 – 2014 рр. становить: озимої пшениці – 45,9ц./га, кукурудзи на зерно – 48,3ц./га, ячменю – 31,2 ц./га, соняшнику – 17,9 ц./га, сої – 10,8 ц./га. Зважаючи на вищесказане можна легко обрахувати економію ПММ на 1ц.: озимої пшениці – 5,41 грн., кукурудзи на зерно – 5,14 грн., ячменю – 7,96 грн., соняшнику – 13,88 грн., сої – 23,06 грн.

**Висновок.** За рахунок додаткової очікуваної планової урожайності сільськогосподарських культур, що планується отримати внаслідок використання пневматичної сівалки «Сіріус – 10» очікується отримати додатковий резерв кормів, що дозволить знизити вартість вирощування 1 гол. ремонтного молодняку свиней на 93,36 грн., 1 голови свиней на відгодівлі на 91,73 грн. Завдяки економії паливно-мастильних матеріалів також можна знизити собівартість вирощування 1 голови ремонтного молодняку на 58,82 грн., 1 голови свиней на забій – 57,35 грн. Зважаючи на той факт, що вартість пневматичної сівалки «Сіріус – 10» з трактором МТЗ -3022 менша, ніж вартість агрегату при традиційному посіві, то можна зекономити кошти на амортизації 45403,20 грн., яка також впливає на собівартість продукції рослинництва і як результат – на собівартість свинини.

Це в свою чергу дозволить зекономити на 1 голові ремонтного молодняку 79,30 грн., 1 голові свиней на забій – 78,39 грн.

Підводячи підсумок всього вище вказаного використання пневматичної сівалки «Сіріус – 10» дозволить зекономити кошти при вирощуванні кожної голови ремонтного молодняку середньою вагою 130 кг. у розмірі 231,48 грн., а при вирощуванні 1 голови свиней на забій 227,47 грн.

#### Список використаних джерел

1. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб./ Бурик А.Ф., Світовий О.М., Мачушенко О.Г. та ін.; за ред. А.Ф. Бурик. –Умань: Видавничо –поліграфічний центр «Візаві» – 2012 – 212с.
2. [Електронний ресурс]: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1959>.

#### Виробничо-організаційні аспекти удосконалення управління виробничою діяльністю в ТОВ «Шпола-Агро-Індустрі» Шполянського району Черкаської області

В.М. Кепко, к.е.н., доцент

А. Бойко, магістрантка

Уманський національний університет садівництва

*Проведені дослідження процесу управління виробництвом сільськогосподарської продукції в ТОВ «Шпола-Агро-Індустрі» Шполянського району Черкаської області. Обґрунтовані заходи щодо удосконалення управління на підприємстві.*

*Проведены исследования процесса управления производством сельскохозяйственной продукции в ТОО «Шпола-Агро-Индустрия»*

Шполянського району Черкаської області.

*Conducted studies of the management process in agricultural production in LLC "Shpola Agro-Industrie" Shpolyanskaya Cherkasy region. Reasonable steps for the improvement of management in the enterprise.*

Економічні перетворення, які нині відбуваються в Україні, докорінно змінюють характер і принципи управління підприємствами. Серед найважливіших елементів, на які може самостійно впливати саме підприємство це – організація управління. Від того, на скільки раціонально вона буде побудована, залежить ефективність процесу управління виробничою діяльністю. При цьому створювана організаційна структура управління має відповідати раціональним принципам побудови, своєчасно адаптуватися до нових умов, враховувати особливості діяльності конкретного підприємства [3].

У процесі сільськогосподарського виробництва як ресурси функціонують: сільськогосподарські угіддя, працівники матеріального виробництва, основні й оборотні виробничі фонди [1]. Тому показники ефективності використання ресурсного потенціалу сільського господарства повинні насамперед характеризувати ефективність використання окремих видів виробничих ресурсів. Розглянемо забезпеченість господарства виробничими ресурсами та ефективність їх використання (таблиця 1).

**1. Забезпеченість виробничими ресурсами та ефективність їх використання**

Показники	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012р.	2013 р.	2013 р. у%до 2009 р.
Припадає на 1 середньорічного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві:						
- сільськогосподарських угідь, га	39,0	37,7	36,6	34,3	33,3	85,4
- основних виробничих фондів, тис. грн.	73,3	84,9	81,2	96,5	95,3	130,0
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь:						
- основних виробничих фондів, тис. грн.	188	225	222	282	287	153,0
Одержано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:						
- валової продукції (в постійних цінах 2010 р.)	663	501	580	603	463	69,8
- товарної продукції	1150	1295	1392	2116	2250	196,0
- прибутку	286	549	601	997	1209	423,0

Дукачкі проблеми розвитку менеджменту в сільськогосподарському підприємстві

продовження таблиці 1

Одержано на 1 середньорічного працівника, тис. грн.:						
- валової продукції (в постійних цінах 2010 р.)	259	189	212	206	154	59,5
- товарної продукції	448	488	510	725	748	167,0
- прибутку	112	207	220	341	402	359,0
Фондовіддача, грн.	3,53	2,22	2,61	2,14	1,62	46,0
Рівень рентабельності, %	33,2	73,7	76,0	89,0	116,0	+82,8 п

Дані таблиці 1 свідчать, що в ТОВ «Шпола-Агро-Індустрі» показники забезпеченості виробничими ресурсами коливаються. Так, фондоозброєність в 2013 році порівняно з 2009 роком зменшилася на 14,6%, фондозабезпеченість ж навпаки збільшилася на 53%. Виробництво валової продукції в постійних цінах 2010 року в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в 2013 році порівняно з 2009 роком зменшилося на 30,2%, товарної продукції – зросло на 96%, прибутку – на 323%. На одного працівника збільшується вихід товарної продукції на 67%, прибутку – 2597 %, але зменшується вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року на 40,5%.

Важливу роль для нормування та ефективного функціонування підприємства відіграє належний рівень забезпеченості його трудовими ресурсами, зокрема висококваліфікованими кадрами [2].

Динаміка наявних у ТОВ «Шпола-Агро-Індустрі» трудових ресурсів наведена в таблиці 2.

#### 2. Динаміка трудових ресурсів та ефективність їх використання в ТОВ «Шпола-Агро-Індустрі»

Показник	2009 р.	2010 р.	2011р.	2012 р.	2013 р.	2013 р. в % до 2009р.
Середньорічна кількість працюючих всього, тис. грн.	136	140	144	151	156	115,0
у т. ч. в рослинництві	82	82	84	106	118	144,0
в тваринництві	54	58	60	45	38	70,0
Виробництво валової продукції на 1 середньорічного працюючого, тис. грн.	259	189	212	206	154	59,5
у т. ч. в рослинництві	393	290	456	273	183	46,6
в тваринництві	55	45	28	50	64	116,4
Середньомісячний розмір оплати праці 1 працюючого, грн.	1575	1732	2014	1846	2511	159,4
у т. ч. в рослинництві	1955	2450	2843	2052	2822	144,4
в тваринництві	995	1000	900	1361	2060	207,0
Питома вага оплати праці у:						
валовій продукції, %	7,3	11,4	29,7	10,7	19,6	+12,3 п.
структурі затрат, %	6,5	6,7	6,4	7,9	9,7	+3,2 п.

Аналізуючи дані таблиці 2, можна відмітити, що чисельність працюючих, зайнятих в сільськогосподарському виробництві у ТОВ «Шпола-Агро-Індустрі» за розглянуті періоди збільшилась на 20 чоловік, в т.ч. в рослинництві на 36 осіб, а у тваринництві зменшилась на 16 чоловік. Середній розмір оплати праці 1 працюючого на місяць зріс із 1575 грн. у 2009 р. до 2511 грн. у 2013 р. Однак питома вага оплати праці у структурі затрат залишається низькою – 9,7%.

З розвитком економіки і поглибленням суспільного поділу праці, дедалі більше зростає потреба в оволодінні науковими принципами і методами організації всіх видів діяльності, включаючи управління.

Необхідною умовою ефективної реалізації процесів управління на підприємстві є створення апарату управління, раціонального й економічного за своєю структурою і чисельністю зайнятих працівників [4].

### 3. Основні економічні показники діяльності ТОВ «Шпола-Агро-Індустрі» Шполянського району Черкаської області

Показник	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2013 р. в % до 2009 р.
Вартість валової продукції, тис грн.	35179	26405	30586	31173	24022	68,3
в т.ч. рослинництва	32211	23809	38284	28928	21606	67,1
тваринництва	2968	2596	1658	2245	2416	81,4
- на 100 га с. – г. угідь, тис. грн.	663	501	580	603	463	69,8
- на 1 працюючого, тис. грн.	259	189	212	206	154	59,5
Вартість товарної продукції, тис. грн.	60946	68299	73421	109486	116701	192,0
в т.ч. на 100 га с. – г. угідь, тис. грн.	1150	1295	1392	2116	2250	196,0
Середньорічна оплата праці 1 працюючого, грн.	18900	20780	24166	22154	30133	159,0
Матеріально – грошові витрати всього, тис. грн.	39471	30090	54280	42305	48411	123,0
в т.ч. на 100 грн. валової продукції, грн.	112	114	176	136	202	180,0
- на 1 га ріллі, грн.	7437	5704	10290	8180	9333	125,5
Прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	15189	28971	31703	51558	62709	413,0
в т.ч. рослинництва	15869	29982	32368	52927	65264	411,0
тваринництва	-680	-1011	-665	-1368	-2536	-
Валовий доход, тис. грн.	17758	31880	35183	54904	67410	380,0
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) %	33,2	73,7	76,0	89,0	116,0	+82,8п.
в т.ч. рослинництва	37,0	84,0	83,0	96,3	133,0	+96,6п.
тваринництва	-24,4	-29,0	-25,0	-45,8	-52,7	-



Управління поточною діяльністю підприємства здійснює вищий орган – дирекція, очолює яку директор, якому підпорядковуються керівники внутрігосподарських підрозділів.

В ТОВ «Шпола-Агро-Індустрі» склалась двохступінчаста організаційна та лінійно – функціональна структура управління при якій лінійна підлеглість поєднується з функціональним управлінням.

Таким чином, проведені дослідження дають підставу стверджувати про необхідність створення ефективного мотиваційного механізму, який би базувався на поєднанні економічних, мотиваційних стимулів і соціальних гарантій працівникам. Повною мірою це стосується й організаційно-економічних аспектів ефективності управління, які є внутрішнім фактором досягнення успіху функціонування ТОВ «Шпола-Агро-Індустрі» у ринковому середовищі. Вважаємо, що в наступні роки пошук шляхів зниження виробничих витрат слід розглядати як фактор підвищення прибутковості й ефективності роботи досліджуваного підприємства, забезпечення його стабільності в конкурентному ринковому середовищі.

Рівень ефективності управління підприємством залежить від професіоналізму менеджера. Серед показників, які можуть виступати індикаторами ефективності управління потрібно виділити прибуток, рівень рентабельності і продуктивності праці, рівень заробітної плати (таблиця 3).

Аналіз даних таблиці 3 свідчить, що вартість валової продукції за досліджуваній період зросла всього лише на 3 %, а матеріально-грошові витрати на 100 грн. валової продукції на 159 %. Незначне зростання виробництва валової продукції і збільшення працюючих призвело до зниження продуктивності праці.

Аналіз даних таблиці 3 свідчить, що вартість валової продукції за досліджуваній період зменшилась на 11157 тис. грн., що становить 68,3%, а матеріально-грошові витрати на 100 грн. валової продукції зросли на 80%, товарна продукція зросла на 92%. Незначне зростання виробництва валової продукції і збільшення працюючих призвело до зниження продуктивності праці. Не дивлячись на це прибуток у звітному році збільшився по відношенню до 2009 року на 313% і становив 2709 тис. грн., який забезпечив товариству 116% рентабельність.

Для удосконалення управління та підвищення конкурентоспроможності продукції в ТОВ «Шпола-Агро-Індустрі» слід зробити ряд послідовних кроків, а саме: удосконалити систему техніко-технологічних й агротехнічних заходів виробництва продукції та її збуту, впроваджувати у виробництво нові енергозберігаючі технології вирощування, транспортування, зберігання, переробки та реалізації продукції; здійснювати належний контроль за якістю продукції на всіх етапах її виробництва та збуту; впроваджувати у виробництво нові високоврожайні сорти і гібриди сільськогосподарських культур, нарощувати обсяги галузі тваринництва; запроваджувати нові технологічні проекти, інтенсифікувати виробництво за рахунок використання сучасних технологій; виконувати комплекс робіт, пов'язаних із відтворенням родючості ґрунтів.

На основі проведеного дослідження було встановлено, що на підприємстві не розробляється Положення про внутрішній трудовий розпорядок працівників, а Положення про оплату праці дуже застаріле.

На основі результатів аналізу управління виробничою діяльністю

ТОВ «Шпола-Агро-Індустрі», нами запропоновано виробничу стратегію та розроблено виробничу програму на 2018 рік, основною метою якої є нарощування обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції.

За результатами розрахунків вартість валової продукції на 2018 рік складатиме 35950 тис. грн. в тому числі в галузі рослинництва 32250 тис. грн., в галузі тваринництва 3700 тис. грн. В результаті реалізації виробленої продукції ТОВ «Шпола-Агро-Індустрі» зможе одержати прибуток в сумі 72456 тис. грн., в тому числі в рослинництві 69975 тис. грн., в тваринництві 2481 тис. грн. Рівень рентабельності при цьому буде становити 120 % в цілому по підприємству, тому числі в галузі рослинництва 145 %, в галузі тваринництва 46,4 %. Такі планові показники цілком реальні для досліджуваного підприємства.

Таким чином, раціональне управління виробництвом є запорукою правильної організації усіх виробничих процесів та отримання запланованих результатів, і як наслідок досягнення підприємством фінансової стабільності та незалежності, а недооцінка його ролі, навпаки, зумовлює значні необґрунтовані витрати та неконтрольовані результати виробничої діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Діброва А.Д., Чорний Т.М. Функціональний аналіз управління в соціальних системах / А.Д. Діброва // Економіка АПК. – 2010. – № 8. – С.118.
2. Довгалюк В.І. Проблеми забезпечення прибутковості сільськогосподарських підприємств регіону / В.І. Довгалюк // Економіка АПК. – 2011. – № 1. – С. 126.
3. Мельянова Л. В. Внутрішній контроль як основа ефективного управління аграрним підприємством / Л. В. Мельянова // Економіка АПК. – 2011. – №10. – С.152.
4. Яворов В.В. Планування, облік і контроль як основні функції управління підприємством / В.В. Яворов // Економіка АПК. – 2012. – №4. – С.108.

#### Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства

Л.О. Кустріч, к.е.н., доцент  
 І.С. Бордйчук, студ. VI курсу  
 Уманський національний університет садівництва

*Розглянуто сутність управління фінансовими ресурсами. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.*

*Рассмотрены сущность управления финансовыми ресурсами. Предложены меры по повышению эффективности управления финансовыми ресурсами.*

*The essence of management of financial resources. Some measures to improve management of financial resources.*



## ЗМІСТ

### СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

<i>Н.О. Вернюк</i>	Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства	6
<i>І.А. Бутило</i>	До питання врахування інтересів селян-орендодавців при функціонуванні орендних відносин в сільському господарстві	10
<i>М.О. Гоменюк</i>	Теоретичні підходи до розуміння лідерства	13
<i>В.О. Жмуденко</i>	Роль аграрної політики в розвитку сільських територій	18
<i>В.М. Кепко</i>	Шляхи удосконалення управління виробництвом молока в аграрних підприємствах	22
<i>Г.О. Коваленко</i>	Особливості конкурентних відносин у сфері АПК	27
<i>Л.М. Малюга</i>	Теоретичні передумови виникнення концепції національних інноваційних систем	32
<i>О.М. Саковська</i>	Створення маркетингових кооперативів як основа ефективного розвитку овочівництва та сільськогосподарської кооперації в агробізнесі	35
<i>О.М. Світовий</i>	Міжгалузєва концепція формування доданої вартості у зернопродуктовому підкомплексі	39
<i>Г.О. Коваленко</i>	Підвищення конкурентоспроможності підприємства	43
<i>С.В. Андрійчук</i>	Удосконалення управління виробництвом продукції рослинництва в СТОВ «Дружба» Уманського району Черкаської області	45
<i>А.Ф. Бурик</i>		
<i>А.А. Атаманюк</i>		
<i>О.П. Василенко</i>	Розвиток виробничо-збутової діяльності ФГ «Пашенка» Маньківського району Черкаської області	48
<i>Н.Д. Бабак</i>		
<i>Л.М. Малюга</i>	Аналіз системи управління витратами в ФГ «Степ» Жашківського району Черкаської області	50
<i>Ю.О. Бабій</i>		
<i>В.О. Жмуденко</i>	Кредитна політика в сфері агробізнесу	53
<i>П.П. Богачик</i>		
<i>А.Ф. Бурик</i>	Ефективне виробництво продукції рослинництва як фактор зростання рентабельності виробництва продукції тваринництва у АКПП «Перемога» Тростянецького району Вінницької області	56
<i>П.П. Богачик</i>		
<i>В.М. Кепко</i>	Виробничо-організаційні аспекти удосконалення управління виробничою діяльністю в ТОВ «Шпола-Агро-Індустрі» Шполянського району Черкаської області	58
<i>А. Бойко</i>		
<i>Л.О. Кустріч</i>	Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства	63
<i>І.С. Бордійчук</i>		

<i>Л.О. Кустріч</i>	Теоретичні основи управління капіталом підприємства	66
<i>Н.І. Васілевська</i>	Фінансовий лізинг як інструмент управління модернізацією матеріальних ресурсів	69
<i>Н.О. Петренко</i>	Огляд ринку праці та проблеми зайнятості населення в Україні	72
<i>С.В. Груздєв</i>	Страховання як головний інструмент управління сільськогосподарськими ризиками	74
<i>М.І. Дяченко</i>	Інноваційний підхід до управління плинністю кадрів у аграрному підприємстві	77
<i>А.О. Дяк</i>	Удосконалення управління виробництвом продукції скотарства в ТОВ «Світанок-Агросвіт» Бершадського району Вінницької області	81
<i>В.О. Жмуденко</i>	Удосконалення управління трудовими ресурсами	85
<i>О.В. Касянчук</i>	Ефективність управління виробничими витратами у ФГ «Степ» Жашківського району Черкаської області	88
<i>Н.О. Вернюк</i>	Деякі аспекти покращення управління капіталом аграрних підприємств	91
<i>В.С. Корецька</i>	Удосконалення системи оперативно-виробничого планування у сільськогосподарських підприємствах	95
<i>В.М. Кепко</i>	Регламентація управління матеріально-технічним забезпеченням у АФ ТОВ «Воля» Гайворонського району Кіровоградської області	98
<i>С.М. Лубченко</i>	Використання маркетингового інструментарію в сучасних умовах господарювання	102
<i>О.В. Загороднюк</i>	Удосконалення управління виробництвом продукції рослинництва в СФГ «Кондор» Ульяновського району Кіровоградської області	105
<i>О.М. Маценко</i>	Ефективність використання трудових ресурсів та шляхи її підвищення у ДП Агрофірма «Байс-Агро» Уманського району Черкаської області	107
<i>О.М. Світовий</i>	Управління фінансовими ресурсами сільськогосподарського підприємства	110
<i>А.Р. Мироненко</i>	Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в оперативному управлінні підприємством	113
<i>Л.О. Кустріч</i>	Покращення інформаційного забезпечення керівників та спеціалістів ТОВ «Перемога» Тульчинського району Вінницької області	116
<i>Л.А. Нетреба</i>	Вдосконалення управління виробництвом продукції рослинництва в СТОВ «Розсішки» Христинівського району Черкаської області	120
<i>Л.М. Малюга</i>	Ефективне використання трудових ресурсів як одна з основних проблем розвитку менеджменту вітчизняних підприємств	123
<i>О.М. Нікітіна</i>		
<i>М.О. Гоменюк</i>		
<i>М. Омельчук</i>		
<i>Л.М. Малюга</i>		
<i>А.С. Петришин</i>		
<i>В.М. Кепко</i>		
<i>І.В. Рижук</i>		
<i>О.А. Росенко</i>		
<i>О.І. Рудь</i>		
<i>Л.М. Малюга</i>		
<i>П.О. Свідерський</i>		
<i>Л.М. Малюга</i>		
<i>А.А. Семенюк</i>		
<i>О.В. Загороднюк</i>		
<i>І.А. Станчак</i>		
<i>А.Ф. Бурик</i>		
<i>І.М. Томачук</i>		
<i>М.І. Дяченко</i>		
<i>В.М. Трушева</i>		