

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Підвищення ефективності роботи управлінського персоналу
підприємства, на прикладі СФНВГ “Коваль” (Тернопільська обл.,
Гусятинський р-н, с. Васильківці)

Виконав: студент 4 курсу, групи БМс-41

спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Табачков А. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Кужда Т. І.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О. Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Кирич Н. Б.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Островська Г. Й

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2021

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра _____ менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) Кирич Н. Б.
(прізвище та ініціали)
« » 2021 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю _____ 073 “Менеджмент”
(шифр і назва спеціальності)

студенту _____ Табакову Артуру Володимировичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Підвищення ефективності роботи управлінського персоналу
підприємства, на прикладі СФНВГ “Коваль” (Тернопільська обл.,
Гусятинський р-н, с. Васильківці)

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Кужда Т. І.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «15» _____ січня _____ 2021 року № 4/7-26

2. Термін подання студентом завершеної роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____ обліково-статистична звітність СФНВГ “Коваль”, дані
статистики

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади підвищення ефективності роботи управлінського персоналу
підприємства

2. Аналізування ефективності роботи управлінського персоналу СФНВГ “Коваль”

3. Шляхи підвищення ефективності роботи управлінського персоналу
СФНВГ “Коваль”

4. Безпека життєдіяльності та охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

рисунки: основні методи нормування управлінської діяльності в організації, структура
управління СФНВГ “Коваль”, структура управлінської складової СФНВГ “Коваль”;

таблиці: результативні показники діяльності господарства “Коваль”, характеристика
навчальних курсів платформи Growex Academy для аграріїв, витрати на підвищення

кваліфікації агрономів СФНВГ “Коваль” у листопаді 2021 р., фактичні та очікувані
показники врожайності у 2022 р. після проходження курсів агрономами господарства,

вихідні дані для оцінки ефективності контролюючої діяльності управлінців
СФНВГ “Коваль”

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	к.е.н., доц. Мосій О. Б.		
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	к.т.н., доц. Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 15.01.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	січень	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади підвищення ефективності роботи управлінського персоналу підприємства	лютий	виконано
3.	1.1. Необхідність та напрямки підвищення ефективності роботи управлінського персоналу підприємства	лютий	виконано
4.	1.2. Зарубіжний досвід підвищення ефективності роботи управлінського персоналу	березень	виконано
5.	Розділ 2. Аналізування ефективності роботи управлінського персоналу СФНВГ “Коваль”	березень	виконано
6.	2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності СФНВГ “Коваль”	березень	виконано
7.	2.2. Порівняльний аналіз показників ефективності роботи управлінського персоналу	квітень	виконано
8.	Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності роботи управлінського персоналу СФНВГ “Коваль”	квітень	виконано
9.	3.1. Підвищення ефективності роботи управлінського персоналу за рахунок організації курсів з агрономії	квітень	виконано
10.	3.2. Покращення контролю в господарстві на основі моніторингу його ефективності	травень	виконано
11.	Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	травень	виконано
12.	4.1. Значення адаптації в трудовому процесі	травень	виконано
13.	4.2. Вимоги безпеки до робочих місць для виконання робіт	червень	виконано
14.	Висновки	червень	виконано

Студент

(підпис)

Табаков А. В

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кужда Т. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Табаків А. В. Підвищення ефективності роботи управлінського персоналу підприємства, на прикладі СФНВГ “Коваль” (Тернопільська обл., Гусятинський р-н, с. Васильківці).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 53 сторінки, 3 рисунки, 13 таблиць, 4 додатки, 19 літературних джерел.

Предмет дослідження – управлінська діяльність та керівництво підприємства.

Об’єкт дослідження – СФНВГ “Коваль”.

Метою роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи управлінського персоналу.

Методи дослідження – економіко-математичні, порівняльного аналізу, статистичні, графічні, спостереження.

Запропонована програма підвищення кваліфікації для головного агронома та агрономів досліджуваного господарства через платформу Growex Academy “Онлайн курсів для аграріїв”. Рекомендовано покращувати контроль в господарстві на основі моніторингу його ефективності.

Результати дослідження будуть впроваджені у роботу СФНВГ “Коваль”.

Ключові слова: менеджмент, рівні управління, організаційна структура, планування, організація взаємодії, мотивування, контроль, персонал.

SUMMARY

Tabakov A. V. Improving the efficiency of management staff work at the PFRPH “Koval” (Ternopil region, Husiatynskyi raion, Vasylkivtsi village).

Qualifying bachelor work consists of 53 pages, 3 figures, 13 tables, 4 additions, and 19 references.

The subject of investigation is the managerial activities and management.

The object of investigation is the peasant (farmer) research and production household “Koval”.

The aim of the work is to develop the practical recommendations for improving the efficiency of management staff at the PFRPH “Koval”.

The results are obtained with the following research methods: economic and mathematical, comparative research, statistical, graphic methods and observations.

A training program for the chief agronomist and agronomists of the farm has been proposed through the Growex Academy platform “Online courses for farmers”. It was recommended to improve control on the farm through its effectiveness monitoring.

Key words: management, management levels, organizational structure, planning, organizing, motivation, control, and personnel.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Необхідність та напрямки підвищення ефективності роботи управлінського персоналу підприємства	9
1.2. Зарубіжний досвід підвищення ефективності роботи управлінського персоналу.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ СФНВГ “КОВАЛЬ”	
2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності СФНВГ “Коваль”	20
2.2. Порівняльний аналіз показників ефективності роботи управлінського персоналу.....	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ СФНВГ “КОВАЛЬ”	
3.1. Підвищення ефективності роботи управлінського персоналу за рахунок організації курсів з агрономії	32
3.2. Покращення контролю в господарстві на основі моніторингу його ефективності.....	38
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	
4.1. Значення адаптації в трудовому процесі.....	43
4.2. Вимоги безпеки до робочих місць для виконання робіт.....	46
Висновки.....	48
Бібліографія	52
Додатки	53

ВСТУП

Актуальність обраної тематики зумовлена необхідністю підвищення ефективності роботи управлінського персоналу, оскільки прибуткова та довготривала діяльність досліджуваного господарства “Коваль” залежить від оптимізування процесів організації управлінської праці та управлінської діяльності загалом. Управлінська праця відрізняється від інших видів трудової діяльності, оскільки передбачає здійснення планування, організування, мотивування, регламентування та контролювання роботи підлеглих працівників задля координації спільних зусиль та діяльності підлеглих працівників, а також досягнення перспективних та тактичних цілей, виконання поставлених завдань в зазначені терміни. Оптимізація та раціоналізація організування управлінської праці є запорукою підвищення ефективності роботи керуючої підсистеми підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є пошук шляхів підвищення ефективності роботи управлінського персоналу досліджуваного господарства СФНВГ “Коваль”. Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлені нижченаведені завдання:

- з’ясувати необхідність та визначити напрямки підвищення ефективності роботи управлінського персоналу підприємства;
- охарактеризувати основні чинники впливу на ефективність управлінської праці, визначити нормативи управлінської діяльності керівників, вказати основні методи нормування управлінської діяльності, методи оцінювання ефективності праці управлінців на підприємстві та систему комплексних показників для такого оцінювання;
- вивчити зарубіжний досвід підвищення ефективності роботи управлінського персоналу, а саме з’ясувати характеристики японської, американської, західноєвропейської, змішаної управлінських моделей;
- здійснити загальну характеристику управлінської діяльності СФНВГ “Коваль”, вивчити структуру керівного складу, їхні повноваження та

впливи, організаційну структуру управління підприємством, основні показники діяльності досліджуваного господарства та діяльності керівного персоналу;

- здійснити порівняльний аналіз показників ефективності роботи управлінського персоналу при здійсненні управлінських функцій (планування, організування, мотивування, контролювання), застосуванні методів менеджменту, комунікацій та прийняття рішень, використанні стилів керівництва та форм влади;

- запропоновано шляхи підвищення ефективності роботи управлінського персоналу за рахунок організації курсів з агрономії, оскільки рівень відповідальності та коло обов'язків агрономів досить високий, а тому виникає потреба у постійному удосконаленні знань, вмінь, отриманні кращого досвіду та професійної майстерності у агрономії;

- рекомендовано покращувати контроль в господарстві на основі моніторингу його ефективності за допомогою коефіцієнтів ефективності роботи управлінців, вигідності контролю, ефективності витрат на утримання апарату управління;

- висвітлено значення адаптації працівника в трудовому процесі, а також вимоги безпеки до робочих місць для виконання робіт.

В практичному значенні, керівництво досліджуваного СФНВГ “Коваль” може використати пропозиції з підвищення ефективності роботи управлінського персоналу за рахунок організації курсів з агрономії та здійснення постійного моніторингу контролюючих функцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Необхідність та напрямки підвищення ефективності роботи управлінського персоналу підприємства

Ефективна діяльність будь-якої організації в першу чергу визначається процесами організування управлінської праці та ефективністю управління загалом. Управлінська праця є особливим різновидом трудової діяльності, яка ґрунтується на процесах планування, організування, мотивування та контролювання роботи підлеглих працівників задля забезпечення ціле направленої та скоординованої діяльності, а також досягнення стратегічних, тактичних цілей, виконання поставлених завдань в зазначені терміни.

Ефективність роботи управлінського персоналу підприємства обумовлена різноманітними факторами, серед яких варто звернути увагу на процес організації управлінської праці, під час якого встановлюють права та обов'язки, порядок та відповідність, правила службової поведінки в апараті управління [7].

Організування праці в управлінському апараті підприємства включає розроблення системи регламентів, покликаних визначити та вказати роль та місце кожного структурного підрозділу в апараті управління та кожного окремого працівника; характер та форму взаємозв'язків та взаємовідносин між ними; нормування управлінської праці; способи, форми та методи впливу на діяльність трудового колективу; способи контактів із зовнішнім середовищем підприємства.

Основним результатом діяльності управлінського персоналу є прийняття раціональних стратегічних та оперативних управлінських рішень, а також організація їхнього виконання через застосування функцій та методів, способів впливу на трудовий колектив.

Однією із особливостей управлінської праці є те, що вона передбачає опрацювання інформації, передачу цієї інформації до нижчих рівнів управління за

допомогою засобів комунікації. Для управлінської праці характерним є складність порівняння та співставлення її затрат з отриманими результатами, а також визначення ефективності чи розміру корисного ефекту.

Управлінська діяльність керівників пов'язана переважно з розумовою працею та творчою діяльністю, які впливають на скоординованість та ефективність всього трудового процесу на підприємстві. Керівні особи та спеціалісти виконують певні управлінські функції, які охоплюють різні види трудової діяльності [7]:

- визначення загальної стратегії розвитку організації та формування системи стратегічних й оперативних планів;
- організування роботи колективу працівників через закріплення посадових обов'язків, штатні розписи, схеми взаємозв'язків на робочих місцях;
- проведення нарад, засідань, ділових зустрічей та ведення переговорів із зовнішнім оточенням;
- розроблення системи мотивів та стимулювання трудового колективу, включаючи матеріальне та нематеріальне заохочення;
- контролювання, регулювання та координування угоджених дій трудового колективу;
- прийняття рішень та доведення їх до інших керівних осіб та підлеглих працівників;
- робота з інформацією, документами, здійснення комунікацій в організації та поза нею;
- забезпечення прямого та зворотного зв'язку з колективом працівників;
- здійснення організаційно-технічної роботи, перевірка та підписання звітності, технічної документації та ін.;
- виконання представницьких функцій.

Основними чинниками, які мають вплив на ефективність управлінської праці є: рівень її організації, забезпеченість управлінських функцій та процесів управління достовірною та своєчасною інформацією, відповідність кількісного та компетентісного складу управлінців посадовим обов'язкам, складності

виконуваних робіт та завдань. Для підвищення ефективності та раціоналізації праці керівних осіб використовують регламентування та нормування як трудових процесів, так і управлінської праці в організації. Для нормування трудових процесів існують певні норми та нормативи, які можна легко порахувати, тоді як для нормування праці керівників є доволі складним процесом. Тут слід вказати на специфічний об'єкт нормування праці керівних осіб – це функції управління, які мають свою специфіку, характеристики, складність та трудомісткість.

В управлінській діяльності керівників використовують шість різних нормативів [2]:

1) норми витрачання часу – кількість робочого часу, затраченого одним керівником на виконання певної функції менеджменту;

2) нормативи чисельності – це чітко визначена кількість керівних осіб, посадових осіб певного професійно-кваліфікованого складу, які виконують певні управлінські функції;

3) норматив централізації управлінських робіт – це співвідношення чисельності керівних осіб на одному із управлінських рівнів, які здійснюють певну функцію менеджменту до загальної кількості управлінців, які здійснюють таку ж функцію менеджменту;

4) норматив керованості – це чітко визначене число підлеглих осіб, які знаходяться в підпорядкуванні одного керівника незалежно від рівня управління;

5) норматив співвідношення чисельності різних категорій управлінців – це визначення відносної величини координації, яка показує скільки керівних осіб певної ланки управління припадає на керівних осіб іншої ланки управління;

6) норма підпорядкованості визначає число підпорядкованих ланок апарату управління, тобто структурних підрозділів, відділів та служб, цехів, дільниць, секторів та ін.

Стосовно методів регламентування управлінської праці керівників, то тут широко використовують блок-схеми складів робіт за загальними та спеціальними функціями управління, процедури виконання управлінських функцій та завдань, інструкції з виконання управлінських робіт [4].

Основні методи нормування управлінської діяльності в організації та їхня коротка характеристика представлена на рисунку 1.1.

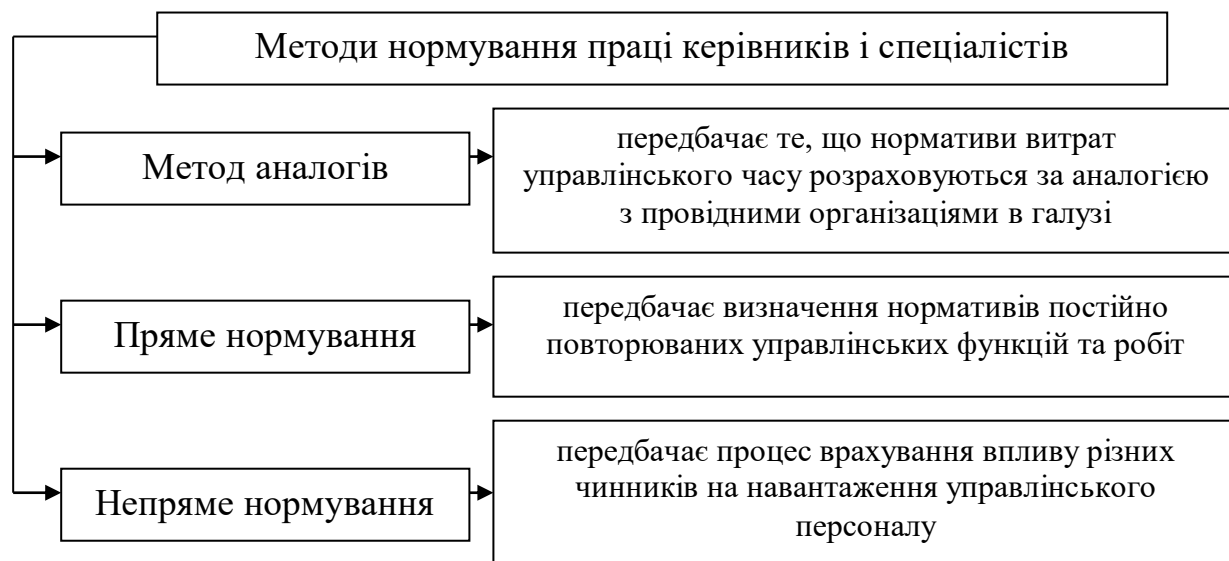


Рисунок 1.1 – Основні методи нормування управлінської діяльності в організації

Для оцінювання ефективності праці управлінців на підприємстві широко використовують наступні методи [6]:

1) цільовий метод визначає ефективність та результативність управлінської праці через ступінь досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства (систему кількісних та якісних показників), відповідність досягнутих цілей встановленим стратегіям, планам та критеріям;

2) функціональний метод передбачає вираження управлінської праці виходячи з її організації та виконання специфічних функцій управлінців різних рівнів управління, орієнтується на результати та витрати кожної управлінської підсистеми через системи певних показників, таких як: продуктивність та трудомісткість управлінської праці, дотримання норм керованості та підпорядкованості та ін.;

3) композиційний метод дозволяє визначити ступінь впливу управлінської праці на результати діяльності підприємства загалом через темпи росту та

приросту продуктивності праці управлінського персоналу, обсягів прибутку та продажу продукції;

4) множинний метод передбачає оцінювання ефективності управлінської праці через призму узагальнюючих показників та систему часткових показників, які характеризують виконання управлінських функцій на підприємстві;

5) поведінковий метод дозволяє визначити ефективність управлінської праці через досягнення балансу інтересів усіх ланок управління та компромісу із зацікавленими особами через опитування чи експертні методи.

Зрозуміло, що ефективність управлінської діяльності керівного складу підприємства залежать також від можливостей просування за службою та кар'єрною драбиною, набуття практичного управлінського досвіду, можливість підвищення працівників управління.

Для оцінювання ефективності управлінської праці в організації застосовують систему комплексних показників, які поділяють на три важливі групи [7]:

1) оперативність роботи управлінського апарату визначається шляхом оцінювання своєчасності видання та виконання розпоряджень, наказів, постанов, вказівок та інструкцій усіх ланок управління – інституційної, управлінської та технічної. Тут здійснюють порівняння термінів виконання відповідних управлінських документів та фактичне відставання виконання цих документів від встановленого терміну;

2) надійність управлінської системи виражається у відповідності функціонування управлінської системи поставленим цілям і залежить від оптимальної управлінської структури, рівня використання інформаційних систем; раціоналізації управлінських процесів; оптимального підбору та розташування кваліфікованих кадрів, ефективного управлінського стилю;

3) оптимальність управлінської системи залежать від раціоналізації системи управлінських рішень, прийнятих на сонові аналітичного обґрунтування та використання економіко-математичних та статистичних методів; оптимізації

процесів централізації та децентралізації управління на підприємстві, керованістю всього підприємства або його структурних підрозділів.

Для оцінювання ефективності управлінської праці на підприємстві варто також визначати та розраховувати певні коефіцієнти, які характеризують стан управлінської системи [3]:

- коефіцієнт, який характеризує якість виконаних управлінських функцій, завдань та робіт;

- коефіцієнт стабільності кадрів, який вказує на бажання працювати керівної особи на певній управлінській ланці протягом певного періоду часу;

- коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу виробництва, збуту продукції та витрат на управління;

- коефіцієнт використання робочого часу, який дозволяє виміряти ефективність використання часу управлінських кадрів при здійсненні функцій та методів управління;

- коефіцієнт кваліфікації управлінського складу – відповідність досвіду, рівня знань, освіти та кваліфікації управлінців поставленим цілям та завданням організації;

- коефіцієнт умов управлінської праці визначає відповідність умов праці встановленим вимогам;

- коефіцієнт організації робочих місць показує відповідність організування робочих місць встановленим вимогам;

- коефіцієнт рівня організації управлінської праці є зведеним показником, який базується на визначені часткових показників та зведення їх до єдиного.

Для оцінювання ефективності удосконалення управлінської праці застосовують [3]:

- а) показники порівняння результатів діяльності об'єкту управління із витратами на раціоналізацію управлінської системи;

- б) співвідношення витрат на покращення системи управління і на сам управлінський процес;

в) питому вагу або динаміку управлінських витрат порівняно із загальними витратами підприємства.

Також, з практичної точки зору для оцінювання ефективності управління застосовують показники господарської діяльності підприємства (прибуток, обсяг збуту та ін.), показники та динаміку продуктивності управлінської праці, показники економічності управління (через співвідношення оплати праці управлінців та всього фонду оплати праці в організації). Коли мова йде про управлінську працю керівників структурних підрозділів, то тут застосовують систему вищенаведених показників, а також інформацію про ступінь виконання певних завдань та рівень досягнення цілей.

Підвищувати ефективність управлінської праці в організації можна за рахунок таких напрямів [7]:

1) оптимізація управлінських функцій (загальних та спеціальних) та змісту праці управлінського персоналу;

2) вдосконалення розподілу та кооперування праці управлінського персоналу;

3) комплектування та раціональне розташування управлінських кадрів;

4) формування належних умов праці для управлінців;

5) покращення системи організування та нормування управління;

6) раціоналізацію процесів виконання управлінських завдань;

7) вдосконалення організування робочих місць управлінських кадрів;

8) здійснення комплексного оцінювання результатів управлінської праці;

9) удосконалення системи стимулювання та мотивування праці управлінського персоналу [7].

Заходи із ефективності управлінської праці сприятимуть зростанню продуктивності та якості роботи управлінського персоналу, підвищенню рівня прийняття своєчасних та раціональних управлінських рішень, зниженню числа управлінських помилок, зростанню показників результативності роботи всього підприємства, його конкурентоспроможності та розвитку підприємства у майбутньому.

1.2 Зарубіжний досвід підвищення ефективності роботи управлінського персоналу

Підвищення ефективності управської праці в розвинених країнах нерозривно пов'язане із тим, яку модель управління чи їхнє поєднання використовують керівники вищої ланки. Управлінська модель являє собою сукупність механізмів та способів впливу на об'єкт управління (колектив працівників, господарські зв'язки, зовнішнє та внутрішнє середовище організації та ін.) з метою досягнення поставлених цілей, виконання завдань та стійкого розвитку.

Управлінська модель має певні складові – компоненти, які включають основні принципи менеджменту, функції та методи менеджменту, стратегічне бачення та планування, цільові установки та завдання, взаємодію із зовнішнім та внутрішнім середовищами, організаційну структуру та порядок взаємодії між керованою та керуючою підсистемами, рушійні фактори впливу та мотиваційна політика. Так як організація є відкритою системою, здійснює певні функції та взаємодіє із внутрішнім та зовнішнім середовищем, змінюється в силу певних управлінських ситуацій та обставин, то в ній використовують певні управлінські моделі, а також їхні комбінації при виникненні тих чи інших умов функціонування [8].

Управлінські моделі класифікують за різноманітними ознаками:

1) за походженням – американська, японська, західноєвропейська, кожна з яких органічно поєднують в собі національний досвід з ефективними теорією управління та управлінською практикою, розроблених та впроваджених при вирішенні управлінських ситуацій у різних країнах світу;

2) за цільовою спрямованістю – моделі виживання організації, кількісного та якісного зростання організації, управління за цілями, виведення підприємства у лідери на ринку, управління можливостями організації, які дозволяють визначити та оцінити управлінські дії та зусилля задля досягнення цільових стратегічних установок та оперативних цілей підприємства, забезпечення виконання місії ста стратегічного бачення організації;

3) за типом владних повноважень – ліберальна, автократична, демократична та змішана моделі, в яких використовуються певні стилі керівництва та впливу на поведінку підлеглих задля досягнення цілей та виконання завдань і робіт;

4) системні діагностичні моделі управління (наприклад, модель соціально-орієнтованої організації), які дозволяють вивчити внутрішній світ організації, вплив факторів прямого та непрямого впливу на діяльність організації, вплив конфліктів, стресових ситуацій та опору перемінам на майбутнє підприємства [8].

У японській моделі управління найважливішим є встановлення хороших взаємовідносин із підлеглими працівниками на основі методу підбору колективів та встановлення належного психологічно та соціального клімату в них, формування відчуття міцної команди. Така модель управління має наступні характеристики [9]:

- для прийняття управлінських рішень залучаються як працівники, так і керівники усіх рівнів управління;
- робота в команді створює відчуття колективної відповідальності;
- використовуються гнучка управлінська структура;
- надається перевага неформальним видам контролю, підтримується колективний контроль;
- забезпечується професійне зростання за результатами оцінювання роботи працівників;
- основна риса ефективного керівника це його вміння координувати та регулювати дії підлеглих;
- управління та мотивування зорієнтоване на групу, колектив;
- періодичне оцінювання ефективності управління за досягненнями у роботі управлінців та за колективними результатами роботи;
- підтримується неформальні відносини та неформальне спілкування з підлеглими;
- здійснюється підготовка керівників універсального типу та робота керівника на займаній посаді впродовж тривалого періоду часу.

У американській моделі управління використовується підхід до людей як до

робочої сили, необхідної для досягнення мети функціонування організації; здійснюється орієнтація на індивідуалізм, особисте прийняття рішень керівником певного рівня ієрархії на основі його службових повноважень, самовідповідальність та самоствердження керівника. Основними рисами американської управлінської моделі є [10]:

- централізоване прийняття управлінських рішень, яке носить індивідуальний характер;
- індивідуальна відповідальність керівника за прийняте рішення;
- структура управління є суворо регламентованою;
- процес контролювання є чітко формалізованим та характеризується особистим індивідуальним контролем безпосереднього керівника;
- оцінювання результатів праці за швидкими темпами, прискорене просування по службі;
- зосередження уваги на основній рисі керівника – професіоналізмі;
- оцінювання ефективності управління за індивідуальним результатом;
- переважають формальні відносини з підлеглими;
- залежність кар'єрного росту від особистих результатів;
- здійснюється підготовка вузькоспеціалізованих керівників;
- мотивування зорієнтоване на індивідуальні досягнення.

У західноєвропейській моделі управління поєднуються особливості та характеристики [10]:

- німецької моделі, в якій переважає ліберальний стиль керівництва, надається перевага процесам делегування повноважень та відповідальності, процесам консультування та вироблення спільних рекомендацій, чіткому контролюванню);
- шведської моделі, зосередженої на підвищенні ефективності мотивації працівників, надання їм соціальних гарантій, навчанні персоналу та їхньому професійному розвитку;
- фінської моделі, орієнтованої на результативність управлінської праці, способах та методах її підвищення;

- англійської моделі, зосередженої на застосуванні автократичного стилю керівництва і його зміні залежно від обставин;

- французькій моделі, зосередженої на ефективному використанні усіх видів ресурсів організації. Особливостями західноєвропейської моделі управління є: формування гнучких, адаптивних структур управління в організації; розуміння вагомості людського чинника в управлінні та господарській діяльності підприємства; заохочення до лідерства у колективі; застосування ефективних стилів керівництва та способів впливу на колектив працівників.

У практиці роботи багатьох організацій також використовується змішана модель управління, яка поєднує у собі елементи ліберальної, тоталітарної та демократичних моделей [10]:

1) надання можливостей для індивідуального самовираження особистості (ця риса притаманна ліберальній моделі управління);

2) формування та використання надійних та стійких способів та засобів управління (ця риса характерна для тоталітарної моделі);

3) використання практичних механізмів, які обумовлюють рівність можливостей усіх працівників в організації (демократична модель).

Моделі управління створення умов для виживання організації характерна для контролювання впливу зовнішнього середовища на підприємство, через жорстке контролювання загроз з боку зовнішнього середовища, підтримання відносин із зовнішнім оточенням, що забезпечують інтереси та досягнення цілей організації. Моделі управління ґрунтуються на кількісному та якісному зростанні організації мають на меті виділення вагомих та ключових факторів успіху та їх пріоритетна спрямованість, внесення змін у систему управління залежно від обставин. Інші моделі управління – за цілями, виведення підприємства у лідери на ринку, управління можливостями організації орієнтовані на цільовий безперервний розвиток внутрішнього середовища організації, максимальне використання можливостей та створення конкурентних переваг на ринку, моніторинг та оцінювання переваг та сильних сторін організації та усунення загроз та слабких сторін [11].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ СФНВГ “КОВАЛЬ”

2.1 Загальна характеристика управлінської діяльності СФНВГ “Коваль”

СФНВГ “Коваль” функціонує в с. Васильківці (Гусятинський район) та займається вирощуванням зернових культур (пшениця, ячмінь, жито, гречка та ін.), бобових та олійних культур; вирощування овочів, корене- та бульбоплодів (буряк, морква, картопля), здійсненням допоміжної діяльності у сфері рослинництва; здійсненням діяльності у сфері тваринництва (вирощування тварин та виробництво м’яса); виготовленням кормів для тварин; оптовою та роздрібною торгівлею зерновими та іншими культурами, насінням, кормами та ін.

Керівництво СФНВГ “Коваль” представлене в особі засновника, голови та бенефеціарного власника – Ковалю Олега Володимировича. Розмір статутного капіталу під час заснування господарства становив 14,798 тис. грн. Досліджуване господарство працює на агропромисловому ринку уже 23 роки.

Характеристику управлінської діяльності досліджуваного господарства СФНВГ “Коваль” слід розпочати із його опису за певними ознаками: форма, профіль діяльності, форма власності. Для цього використано дані статуту господарства та установчі документи.

За такою ознакою як форма підприємства – СФНВГ “Коваль” відноситься до господарств фермерського типу, що є юридичною особою, має самостійний баланс, статутний фонд, розрахунковий та інші рахунки в установах банку, печатку зі своїм найменуванням і фірмовим знаком, кутовий штамп, товарний знак і екологічний паспорт. За профілем діяльності відноситься до господарств, які займаються діяльністю з рослинництва та тваринництва. За формою власності – господарство засноване на приватній формі власності, яка є однією з форм власності, яку розуміють як абсолютне, захищене законом право фізичної або

юридичної особи чи групи осіб, на об'єкт власності.

По-друге, управлінська діяльність СФНВГ “Коваль” неможлива без існування ієрархії рівнів управління, які необхідні для формування структури управління та взаємозв'язків між підрозділами. Загальну характеристику рівнів управління та функцій представників кожного з рівнів представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Представники рівнів управління СФНВГ “Коваль” та їхні функції

Рівні управління	Представник	Функції
1	2	3
1. Вищий (інституційний) рівень	Директор	Займається виробленням стратегії, політики господарства, координує діяльність головного агронома, бухгалтера, інженера, інших керівних осіб та працівників, результати діяльності господарства, приймає рішення щодо розширення посівних площ, приймає на роботу сезонних працівників згідно штатного розпису та відповідно з чинним законодавством, приймає найважливіші управлінські рішення, видає накази, розпорядження щодо діяльності товариства
2. Середній (управлінський рівень)	Головний бухгалтер	Займається обліком, проведенням економічного аналізу стану господарства, формуванням фінансової, податкової звітності, керує процесами економічної та фінанси-кредитної діяльності, мотивації та стимулювання праці в господарстві
	Головний агроном	Здійснює розробку та впровадження організаційно-економічних заходів, необхідних для підвищення родючості ґрунту; системи сівозмін, захисту ґрунту від ерозії, його оброблення, внесення добрив, захисту посівів від шкідників, хвороб і бур'янів з урахуванням особливостей вирощування культур, властивостей ґрунту, кліматичних умов; технологічних карт, виробничих програм, робочих планів з рослинництва; займається контролюванням своєчасності проведення сільськогосподарських робіт, використання техніки, якості вирощеної продукції
	Головний інженер-механік	Організовує роботу з комплексної механізації процесів вирощування сільськогосподарської продукції; експлуатацію, технічне обслуговування, своєчасний планово-запобіжний і поточний ремонт машинно-тракторного парку господарства; контролює дотримання правил норм охорони праці, виробничої санітарії та протипожежного захисту

Продовження табл. 2.1

1	2	3
3. Нижчий (технічний) рівень	Завідувач ремонтно-механічної майстерні	Організовує роботу персоналу ремонтно-механічної майстерні; формує графіки (плани) техобслуговування, техогляду та ремонту машинно-тракторного парку господарства; контролює роботу персоналу
	Старший бригадир рілочної бригади	Організовує та координує роботу робітників на місцях; контролює якість продукції, що вирощується бригадою, здійснює облік виробітку, вживає заходів щодо усунення простоїв; забезпечує виконання планових завдань бригади

Управлінську складову СФНВГ “Коваль” також можна охарактеризувати за чисельністю керівного складу усіх рівнів управління. Так керуюча підсистема досліджуваного господарства налічує 24 керівні особи, з яких:

- керівники вищого рівня – 1 (директор, власник);
- керівники середнього рівня – 6 (головний бухгалтер, головний агроном, головний інженер-механік, начальник відділу кадрів, начальник фермерського господарства, начальник відділу збуту);
- керівники нижчого рівня – 17 (завідувач ремонтно-механічної майстерні, старші бригадири рілничих бригад (6 чол.), старший бригадир тракторної бригади, завідувач ангаром, завідувачі зерноочисними комплексами та сушкою (3 чол.), завідувач складом зберігання матеріальних цінностей, старший комбайнер (4 чол.). Структуру управлінської складової СФНВГ “Коваль” представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура управління СФНВГ “Коваль”

Питома вага керівників вищої ланки у фермерському господарстві є найнижчої і становить 4%; керівників середньої ланки – 22%, а керівників нижчої ланки – 74 %.

Керівники різних ланок управління СФНВГ “Коваль” займаються питаннями планування діяльності господарства. Так, керівник-директор займається питаннями стратегічного планування з урахуванням рекомендацій головного агронома, головного бухгалтера, головного інженера. Керівники середньої та нижчої ланок беруть участь в процесах реалізації стратегії, забезпечуючи досягнення цілей та завдань оперативних планів господарства.

Також, основою управлінської роботи керуючої системи СФНВГ “Коваль” є організування роботи підлеглих працівників, їхньої взаємодії в межах певної структурної одиниці та поза нею. Основою ефективного організування роботи в господарстві є структура управління, яка відносить до структур лінійного типу, де кожен керівник може розв’язувати певні управлінські ситуації та проблеми, приймати рішення в межах покладених повноважень, компетенції та досвіду без обов’язково погодження з вищестоячим керівником (рис. 2.2).

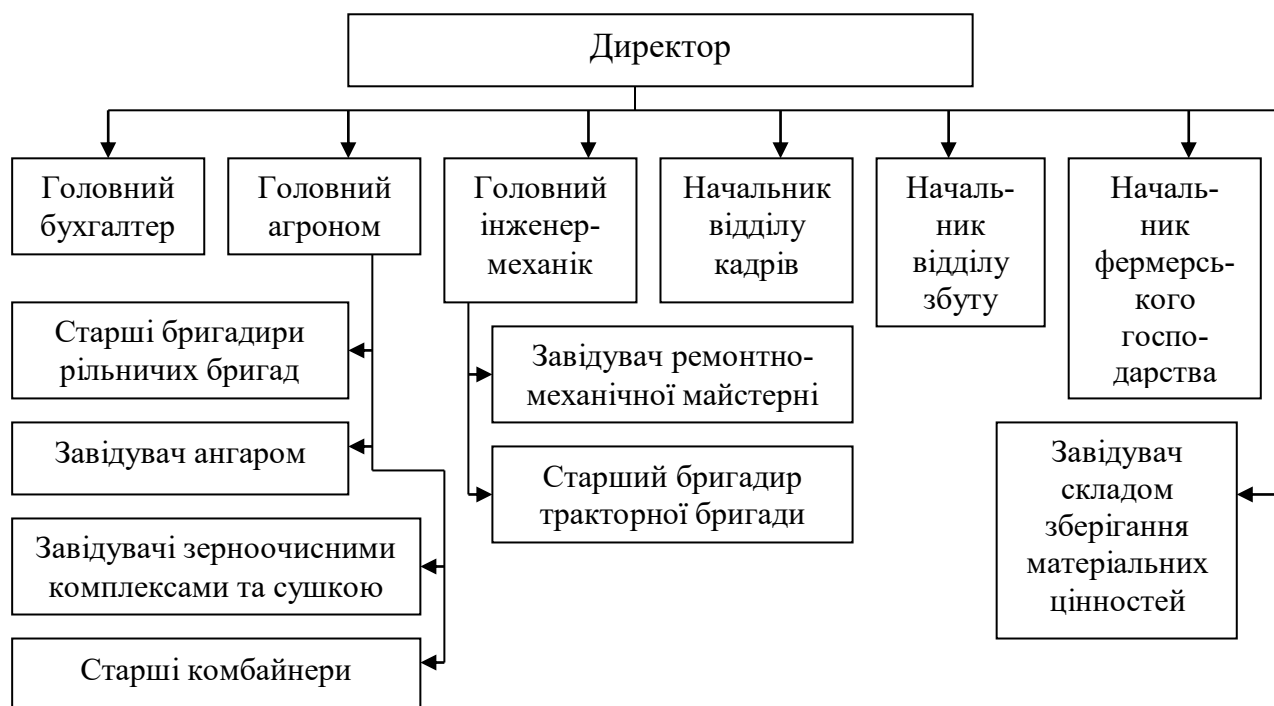


Рисунок 2.2 – Структура управління СФНВГ “Коваль”

Керівники різних ланок управління СФНВГ “Коваль” здійснюють управлінську діяльність, спрямовану на мотивування та стимулювання трудового внеску та продуктивності праці працівників. На досліджуваному господарстві застосовуються різноманітні форми оплати та стимулювання праці. Так, для таких категорій персоналу як головний бухгалтер, головний агроном, головний інженер-механік, начальник відділу кадрів, начальник фермерського господарства) застосовується погодинна оплата праці з врахуванням премій. Для старших бригадирів рілних бригад, бригадирів тракторної бригади, комбайнерів, працівників ремонтно-механічної майстерні керівництво господарства застосовує відрядну форма оплати праці з надбавками та доплатами; для завідувачів ангаром, зерноочисних комплексів, сушкою, складу – погодинну оплату праці, для працівників та сезонних працівників – відрядно-прогресивну форма оплати праці.

Така управлінська діяльність як контролювання є невід’ємною частиною роботи керівників досліджуваного господарства. Так, попередній контроль трудових ресурсів здійснюється головним агрономом та директором до і під час нового сезону посівної з метою встановлення додаткової потреби у сезонних працівниках; матеріальних ресурсів здійснюється директором, головним агрономом, головним інженером-механіком, начальником фермерського господарства щодо перевірки наявності потрібних ресурсів (техніки, насіння, кормів та ін.) перед посівною. Поточний контроль здійснюється в процесі посівної та вирощування культур, тварин керівниками усіх ланок управління. Завершальний контроль здійснюють усі керівні особи господарства. Так, головний агроном здійснює контроль виконання виробничих програм, робочих планів з рослинництва, своєчасності сільськогосподарських робіт, використання техніки, якості вирощеної продукції. Старші бригадири рілних бригад займаються контролюванням врожайності та якості вирощеної продукції, обліком виробітку. Начальник фермерського господарства контролює ефективність роботи господарства, витрачання кормової бази, приросту маси тварин. Головний інженер-механік контролює дотримання правил норм охорони праці, санітарії та протипожежного захисту.

Для реалізації таких функцій як планування, організування, мотивування та контролювання керівництво СФНВГ “Коваль” застосовує методи менеджменту економічного, технологічного, соціально-психологічного та адміністративного характеру (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 – Характеристика методів менеджменту на досліджуваному фермерському господарстві

Групи методів менеджменту	Види методів менеджменту	Приклади застосування методів менеджменту	Характеристика взаємозв'язку функцій та методів менеджменту
Економічні	Податки	Директор господарства сплачує податки (на прибуток, додану вартість, орендна плата)	Здійснюється на етапі планування та організація взаємодії
	Матеріальні стимули	Заробітна плата, премії (для бухгалтера за завчасне виконання своїх обов'язків), надбавки (для трактористів-машиністів за роботу вночі)	Здійснюється на етапі мотивування
Технологічні	Технологічні документи	Інструкції щодо щоденного огляду технічного стану тракторів перед початком роботи на полях	Здійснюється на етапі планування
Соціально-психологічні	Соціальні плани	Забезпечення комфортних умов перебування у тракторах під час літньої спеки шляхом встановлення системи кондиціонування у кабінах та питної води	Здійснюється на етапі планування
Адміністративні методи	Організаційні методи	Посадові інструкції для кожного працівника для належного виконання обов'язків	Здійснюється на етапі організації взаємодії
	Дисциплінарні методи	Догана охоронцеві за відсутність на робочому місці	Здійснюється на етапі організація взаємодії

Керівництво СФНВГ “Коваль”, здійснюючи управлінську діяльність, використовує також владні методи менеджменту – видає накази, вказівки, розпорядження, інструкції, постанови та інші документи задля регламентування, інформування, інструктування роботи підлеглих.

2.2 Порівняльний аналіз показників ефективності роботи управлінського персоналу

Ефективна робота управлінського персоналу СФНВГ “Коваль” визначається багатьма складовими, серед яких є забезпечення прямого та зворотного зв’язку між керованою та керуючою підсистемами [15]. Прямий зв’язок в господарстві реалізується через організаційно-розпорядчі методи, серед яких і організаційні дії – організаційне регламентування (видача положень, затвердження статутів), організаційне нормування (встановлення норм витрачання насіння, добрив, палива та інших матеріальних ресурсів), організаційне інструктування (через видачу керівниками підрозділів інструкцій, правил трудового розпорядку, вимог, актів), організаційне інформування (через ведення протоколів засідань, підписання заяв, отримання службових листів та ін.), і розпорядчі дії (видача керівниками інституційного, управлінського та технічного рівнів відповідних наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій), і також застосування дисциплінарних дії стосовно нижчестоящих керівників та підлеглих працівників. Характеристику СФНВГ “Коваль” як відкритої системи та прямого і зворотного зв’язку в системі управління наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика СФНВГ “Коваль” як відкритої системи та прямого і зворотного зв’язку в системі управління

Елементи	Характеристика
Вхід	Входом є земельні ресурси, насіння, мінеральні добрива, сільськогосподарська техніка, фермерські комплекси
Вихід	Виходом є зернові культури, олійні культури, картопля, буряк, свині, біопаливо
Керуюча підсистема	Керуюча підсистема господарства налічує 23 керівники з них: керівники вищого рівня – 1 чол., середнього ланки – 6 чол., нижчого – 17 чол.
Керована підсистема	Керованою підсистемою є колектив працівників, чисельністю 192 чол.
Прямий зв’язок	Одним з прикладів цього зв’язку є наказ, виданий директором господарства щодо проведення маркетингового дослідження ринку зернових та технічних культур закордон
Зворотний зв’язок	Працівники зібрали необхідну інформацію про стан та динаміку ринку зернових та технічних культур закордоном, основних конкурентів господарства

Ефективна робота керівного складу СФНВГ “Коваль” базується і на такому виді діяльності як прийняття управлінських рішень, до процесу якого залучені не тільки директор, але й головні агроном, інженер-механік, начальники відділів, начальник фермерського господарства, а також завідувачі майстерень, бригад, ангарів, складів та ін. Для прикладу одним із управлінських рішень загального характеру на досліджуваному господарстві прийняте рішення директора про розширення сортності зернових культур через придбання нових сортів гречки та вівсу. Частковим рішенням, прийнятим директором за згодою головного інженера-механіка є рішення про заміну сільськогосподарської техніки, а саме культиваторів. Одним із перспективних рішень є підписання договорів оренди та взяття в обробіток додаткових земельних паїв; із поточних рішень – рішення директора взяти у лізинг вантажні машини у кількості 3 од. Прикладом одноособових рішень є рішення директора про доплати працівникам за роботу вночі під час жнивування. Прикладом колективних рішень є затверджене відповідним протоколом рішення колективу господарства на загальних зборах про зміну графіку роботи з денного на вечірній та нічний час з зв’язку зі спекою. Рішення прийняті середньою ланкою – рішення начальника відділу кадрів про прийняття на роботу сезонних працівників на у зв’язку зі зростанням врожайності і невтішними прогнозами погоди.

Ефективна робота управлінського персоналу СФНВГ “Коваль” визначається застосування різноманітних форм влади (винагороди, законної, інформаційної, дисциплінарної) стосовно підлеглих працівників та залежно від управлінської ситуації. Влада винагороди реалізується директором через преміювання головного бухгалтера за завчасну звітність, та належне виконання своїх функцій. Законна влада виражається в тому що працівники виконують накази та розпорядження головного агронома господарства щодо плану посівної на 2021 рік. Дисциплінарну форму влади використовують усі керівники, щодо старших бригадирів то тут має місце слідкування за дотриманням робітниками графіку виконання польових робіт, установленого розпорядку дня та плану посівної, а також виконання своїх обов’язків відповідно до посадових інструкцій.

Керівники досліджуваного СФНВГ “Коваль” характеризуються як професійні, авторитетні, компетентні, рішучі особи із хорошими організаційними здібностями.

Від ефективності прямого та зворотного зв’язку, злагоджених комунікацій, якісно прийнятих та реалізованих управлінських рішень, використаних стилів керівництва та форм влади залежать загальні результативні показники діяльності господарства, подані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Результативні показники діяльності господарства “Коваль”

Показники	2019	2020	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп росту, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	78047	89613	11566	114,8
2. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	3445	4073,5	628,5	118,2
3. Кредиторська заборгованість, тис. грн.	4286,5	3024	-1262,5	70,5
3. Чисельність працюючих, чол.	200	215	15	107,5
4. Чисельність управлінського персоналу, чол.	22	24	2	109
5. Фонд оплати праці, тис. грн.	9984	10158	174	101,7
6. Фонд оплати праці управлінського персоналу, тис. грн.	1396,16	1628,44	232,28	116,6
7. Продуктивність праці одного працюючого, тис. грн./чол.	390,23	416,8	26,57	106,8
8. Основні виробничі фонди, тис. грн.	49424	48577,5	-846,5	98,3
9. Матеріальні витрати, тис. грн.	40580	39860	-720	98,2
10. Чистий прибуток, тис. грн.	-2126	6752	4626	

За результатами аналізування показників діяльності господарства “Коваль” видно, що відбулося зростання доходу від реалізації продукції за період 2019-2020 рр. на 14,8%. Дебіторська заборгованість, тобто заборгованість споживачів продукції також зросла на 628,5 тис. грн. або 18,2% в 2020 р. порівняно з минулим періодом, а це є негативною тенденцією. Скорочення кредиторської заборгованості на 1262,5 тис. грн. або на 29,5% є позитивним для підприємства за

аналізований період. Загальна чисельність працівників зросла на 7,5%, а чисельність управлінського персоналу – на 9%. Загальний фонд зарплати усіх працівників в 2020 р. порівняно з 2019 р. зріс на 1,7%, тоді як фонд оплати праці управлінського персоналу – на 16,6%. Відбулося зростання продуктивності праці усього персоналу на 6,8% за аналізований період, що є позитивною динамікою, однак витрати на основні фонди скоротилися на 1,7%, що свідчить про проблеми у фондівдачі господарства. Матеріальні витрати також скоротилися на 1,6%, що є позитивною динамікою. Аналізуючи чистий прибуток, можна сказати, що в 2019 р. господарство зазнало збитку, тоді як ситуація в 2020 р. покращилася – і господарство отримало чистий прибуток.

Одним із завдань керівного складу є мотивування працівників господарства, тому тут використовують різні форми оплати праці, а також додаткові виплати – надбавки, доплати та премії. Застосування форм оплати та стимулювання праці СФНВГ “Коваль” для окремих категорій персоналу показано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Форми оплати та стимулювання праці на СФНВГ “Коваль”

Працівники	Форма оплати праці	Надбавки	Доплати	Премії
1. Головний бухгалтер	погодинна			+
2. Головний агроном	погодинна		+	+
3. Старший бригадир	відрядна	+	+	
4. Механік	відрядна	+	+	
5. Комбайнер	відрядна	+	+	
6. Тракторист-машиніст	відрядна	+	+	
7. Начальник фермерського господарства	погодинна			+
8. Робітник з обробки зерна зерноочисними агрегатами	відрядна	+		
9. Робітник, зайнятий на ручних роботах на токах	відрядна	+		
10. Маркетолог	погодинна			+

Для таких категорій працівників як головний бухгалтер, головний агроном, маркетолог, начальник фермерського господарства передбачена погодинна форма

оплати праці, а також преміювання за виконання планових показників та зростання продуктивності праці. Для механіків, комбайнерів, трактористів, бригадирів, робітників з обробки зерна зерноочисними агрегатами, робітників, зайнятих на ручних роботах на токах та інших передбачена відрядна система оплати праці з доплатами за роботу у важких умовах праці, інтенсивність праці, роботу в нічний час, за керівництво бригадою, а також надбавки за професійну майстерність.

Для оцінювання ефективності управлінської праці на СФНВГ “Коваль” визначено показники економічності апарату управління – питому вагу зарплати апарату управління в загальному фонді оплати праці, питому вагу витрат на управління у структурі операційних витрат та ін. [13] (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники економічності апарату управління СФНВГ “Коваль”

Показник	2019	2020	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп росту, %
1. Фонд оплати праці, тис. грн.	9984	10158	174	101,7
2. Фонд оплати праці управлінського персоналу, тис. грн.	1396,16	1628,44	232,28	116,6
3. Операційні витрати, тис. грн.	74356	75643	1287	100,4
4. Питома вага ФОП в операційних витратах, %	13,4	13,43	0,0313	100,2
5. Питома вага ФОП управлінського персоналу в операційних витратах, %	1,9	2,2	0,3	114,7
6. Питома вага ФОП управлінського персоналу в загальному ФОП, %	13,98	16,03	2,0	114,6

Питома вага фонду оплати праці всього персоналу в операційних витратах досліджуваного СФНВГ “Коваль” у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла з 13,4% до 13,43%; частка фонду оплати праці управлінського персоналу в операційних витратах також зросла з 1,9% до 2,2%. Відбулося зростання питомої ваги фонду оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці на 2% за аналізований період.

В таблиці 2.7 наведено розрахунки відносних величин координації, які показують знаходження кількості представників однієї ланки управління, яка припадає на кількість представників іншої ланки.

Таблиця 2.7 – Структура управлінської складової СФНВГ “Коваль” за відповідними показниками координації у 2020 р.

Показник	2020
1. Кількість представників інституційного рівня, чол.	1
2. Кількість представників управлінського рівня управління, чол.	6
3. Кількість представників технічного рівня управління, чол.	17
4. Всього управлінська складова, чол.	24
5. Питома вага представників інституційного рівня, що припадає на керівників управлінського, %	16,7
6. Питома вага представників управлінського рівня, що припадає на керівників технічного, %	35,3
7. Питома вага представників інституційного рівня, що припадає на керівників технічного, %	5,9

Отже, питома вага представників управлінського рівня, що припадає на керівників технічного є найвищою у 2020 р. і становить 35,3%; питома вага представників інституційного рівня, що припадає на керівників управлінського складає 16,7; найнижчою є питома вага представників інституційного рівня, що припадає на керівників технічного – 5,9%.

Також на досліджуваному СФНВГ “Коваль” виникають різноманітні конфліктні ситуації, які потребують певних методів їхнього розв’язання. Приклад є ситуація, яка має місце між господарством та постачальником: через некоректно складений постачальником договір про постачання запчастин до тракторів та неуважність директора господарства виявилось, що в результаті господарство повинно оплатити суму в 10 разів більшу за першодомовлену. Розв’язком цієї ситуації буде розірвання договору по співпраці з даним постачальником. На СФНВГ “Коваль” має місце опір перемінам внаслідок прийнятого директором рішенням про скорочення штату трактористів на 1 чол., що спричинить більше навантаження роботою двох інших трактористів. Як вирішення цієї ситуації керівником здійснено відкрите обговорення проблеми з трактористами, внаслідок чого відбулася домовленість про збільшення суми заробітної плати на 3500 грн.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ СФНВГ “КОВАЛЬ”

3.1 Підвищення ефективності роботи управлінського персоналу за рахунок організації курсів з агрономії

Досліджуючи статистичні дані в аграрному секторі в Україні можна спостерігати ситуацію до зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, а тому аграрний експорт став уже вагомим джерелом надходження валютної виручки в країну. Одним із факторів такого зростання та успіху в аграрно-промисловому комплексі є люди, працівники, їхній професіоналізм та відповідальне ставлення до своєї справи в сільському господарстві [14].

Зрозуміло, що основні професії агросектору вимагають тривалого перебування в полях, а тому від ефективної роботи головного агронома та його управлінської діяльності під час підготовки, посівної, обробітку та збору урожаю залежить результативність показників сільськогосподарських господарств. Управлінська діяльність головного агронома охоплює ряд функцій:

- розроблення та дотримання організаційно-технологічних операцій у галузі рослинництва;
- організовування та освоєння продуктивних систем землеробства, ефективного використання земельного фонду, технологічного парку;
- впровадження новітніх методів вирощування сільськогосподарських культур з метою зростання обсягів вирощування та підвищення якості та безпечності вирощеної продукції;
- забезпечення досягнення цілей та завдань планів з виробництва і реалізації продукції рослинництва шляхом організування роботи підлеглих;
- застосування методів та заходів агротехнічного та організаційно-економічного характеру, націлений на підвищення родючості ґрунту, покращення зернового господарства;

- організування процесу вирощування зернових та інших сільськогосподарських культур, здійснення сільськогосподарських робіт у відповідні терміни;

- організування процесів сівозмін, проведення комплексу заходів із захисту ґрунту, внесення добрив, захисту посівів від шкідників і бур'янів;

- організування роботи із сортооновлення, забезпечення господарства високоякісним сортовим насінням;

- участь у розробленні планів виробництва та реалізації сільськогосподарських культур та завдань підрозділів;

- розроблення окремих виробничих програм за окремими видами культур та робочих планів з рослинництва;

- здійснення контролю за виконанням робіт на полях, постійного моніторингу стану посівів, якості та своєчасності проведення сільськогосподарських робіт;

- формування та заповнення облікових документів, звітів: книга історії полів, земельна шнурова книга та ін.

- контролювання додержання працівниками виробничої і трудової дисципліни, правил, правил охорони праці, виробничої санітарії та протипожежного захисту [1].

Всі ці види управлінської діяльності зумовлюють ненормований графік у сезон, і лише діяльність стає нормованою у період листопад-лютий, коли головний агроном здійснює планування роботи на наступний рік та може брати участь у тренінгах та навчаннях.

На досліджуваному СФНВГ “Коваль” до процесу вирощування сільськогосподарських культур залучають одразу декількох агрономів, яка мають різну спеціалізацію. В господарстві, окрім головного агронома, працюють:

- 1) польовий агроном – основна функція якого полягає у контролюванні виробничого процесу та агротехнологічних операцій;

- 2) агроном із захисту рослин – основний обов’язок якого у здійсненні моніторингу стану посівної та посівів; здійснення заходів із усунення шкідників

та хвороб рослин; забезпечення процесу контролю внесення добрив;

3) агроном-агрохімік – займається аналізом стану ґрунтів та раціоналізації підбору добрив, їх внесення;

4) агроном з насінництва – займається питаннями сортності сільськогосподарських культур, отримані якісного посівного матеріалу.

Важливим у роботі головного агронома є дотримання норм висіву, які мають прямий вплив на планові результати вирощування сільськогосподарських культур. Коли посіви зріджені – це веде до зниження врожайності, інтенсивного росту бур'янів; а коли посіви – загущені, то у випадку підвищеної вологості рослини можуть значно уражатися хворобами, а це веде до потреби внесення додаткової кількості пестицидів.

При вирішенні питань підбору оптимальних засобів захисту рослин перед аграріями господарства стоять дві проблеми: особливості української ментальності та маркетингова гіперактивність світових гігантів-виробників. Агрономи СФНВГ “Коваль” вирощують сільськогосподарські культури, сорти насіння, гібриди кукурудзи, соняшнику та ріпаку, а тому їхня характеризується значним рівнем відповідальності, адже неправильно відібраний та внесений гербіцид може спалити рослину, а це в свою чергу може спричинити зростання фінансових втрат господарства. Також, важливими є вирішення питань дотримання генетичної чистоти та просторової ізоляції між культурами.

Одним із завдань агрономів є здійснення контролю за якістю робіт у полі за рахунок добре налагодженого комунікаційного процесу, який допомагає знайти спільну мову з механізаторами, комбайнерами, трактористами, робітниками в полях. Від злагодженої роботи в колективі залежить результат усього господарства.

Рівень відповідальності та коло обов'язків агрономів досить високий, а тому виникає потреба у постійному удосконаленні знань, вмінь, отриманні кращого досвіду та професійної майстерності у агрономії.

З огляду на це, рекомендується програма підвищення кваліфікації для головного агронома та решти агрономів досліджуваного господарства через

платформу Growex Academy “Онлайн курсів для аграріїв”.

Дана платформа Growex Academy містить комплексні навчальні курси, основані на поєднанні новітніх аграрних та управлінських технології з досвідом провідних фахівців та керівників в агробізнесі. Система навчальних курсів платформи Growex Academy, їхнє завдання та характеристики наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика навчальних курсів платформи Growex Academy для аграріїв

Назва курсів	Завдання курсів	Характеристика курсів
1	2	3
1. Ефективний захист польових культур	Забезпечення системою знань та вмінь щодо питань розроблення ефективної системи захисту с/г культур	Вивчаються питання забезпечення якості води та поливу; застосування форсунків, бакових сумішей; поверхнево-активних речовин; категорій препаратів, які не можна змішувати; обмежувальні фактори; програмні додатки агронома.
2. Ефективне протруювання зернових колосових	Забезпечення системою знань та вмінь щодо питань захисту ячменю, пшениці, інших зернових задля максимізації врожайності	Вивчаються процеси підготовки насіння до посіву, основні функції протруювачів та діючі речовини; контроль шкідників, використання мікродобрив та стимуляторів росту, визначення кількості протруювача
3. Ефективний азот	Отримання знань із оптимізації витрат азотних добрив без втрати врожайності	Вивчаються прийоми використання азоту, його види, питання діагностування дефіциту азоту та здійснення мінералізації
4. Механіка обробки ґрунту	Отримання системи знань із застосування підходів обробки ґрунту	Вивчаються новітні підходи обробки ґрунту, план з шаблонами для оптимізації господарства
5. Експерт по сої	Отримання знань із забезпечення прибуткової і стабільної сої в умовах України	Оптимізація технології вирощування сої, графіків, таблиць збільшення врожаю сої
6. Експерт живлення	Отримання знань із забезпечення живлення польових культур	Оптимізація живлення польових культур, витрат господарства задля отримання максимального врожаю

Продовження табл. 3.1

1	2	3
7. Експерт по кукурудзі	Отримання знань із отримання стабільного врожаю та високого рівня рентабельності	Вивчаються питання місця в сівозміні, вибору насіння, посіву, гербокритичні фази кукурудзи, система живлення та захисту, особливості збирання та зберігання
8. Експерт по соняшнику	Отримання знань із особливостей культури, її проблем та способів їх вирішення задля отримання стабільного врожаю	Вивчаються питання вибору насіння, посіву, соняшнику і добрив, система захисту, збирання та зберігання
9. Експерт зернових колосових	Отримання актуальних знань з вирощування ячменю та пшениці та інших колосових задля отримання стабільного врожаю	Вивчаються питання живлення зернових культур, вибору і підготовки насіння до посіву, принципи підбору і підготовки насіння пшениці та ячменю перед посівом, системи захисту, збирання врожаю, принципи ефективного посіву та збору врожаю

Навчальним курсами за планом охоплено головного агронома та інших агрономів – із захисту рослин та насінництва у лютому 2021 р. Витрати на підвищення кваліфікації агрономів досліджуваного господарства представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на підвищення кваліфікації агрономів СФНВГ “Коваль” у лютому 2021 р.

Витрати, грн.	On-line курси платформи Growex Academy для аграріїв
1. Вартість навчання головного агронома	4200
2. Вартість навчання агронома із захисту рослин	3800
3. Вартість навчання агроном з насінництва	3800
4. Всього витрат	11800

У 2020 р. господарство СФНВГ “Коваль” було прибутковим, тому могло оплатити курси для своїх агрономів в розмірі 11,8 тис. грн. у лютому 2021 р.

Вигоди для агрономів господарства від онлайн-навчання:

- долучення та розуміння тенденцій розвитку агрономії та аграрного

менеджменту;

- вирішення пріоритетних завдань агрономів, застосування новинок аграрних технологій, раціональне організування виконання польових робіт;

- підвищення якості роботи агрономів та отримання високої урожайності сільськогосподарських культур.

Отже, результатом підвищення кваліфікації агрономів через On-line курси платформи Growex Academy буде покращення не тільки знань, вмінь, набуття додаткового досвіду, але й підвищення продуктивності праці та підвищення показників врожайності з гектара. Фактичні та очікувані показники врожайності після проходження курсів агрономами господарства наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Фактичні та очікувані показники врожайності у 2021 р. після проходження курсів агрономами господарства

Показники врожайності	Фактичні у 2020 р.	Очікувані у 2021 р.	Абсолютне відхилення
1. Озимої пшениці, т/га	4,1	4,45	0,35
2. Ярої пшениці, т/га	3,8	4,05	0,25
3. Озимого ячменю, т/га	3,1	3,3	0,2
4. Соняшнику, т/га	1,1	2,6	1,5
5. Ріпаку, т/га	2,8	3,1	0,3
6. Сої, т/га	1,75	2,6	0,85
7. Кукурудзи, т/га	2,1	2,4	0,3
8. Буряк, т/га	45	48	3

В результаті проходження курсів агрономами господарства очікується зростання врожайності озимої пшениці на 0,35 т/га; ярої пшениці – на 0,25 т/га; озимого ячменю – на 0,2 т/га; соняшнику – на 1,5 т/га; ріпаку – 0,3 т/га; сої – 0,85 т/га.; кукурудзи - 0,3 т/га; цукрового буряку – 3 т/га.

3.2 Покращення контролю в господарстві на основі моніторингу його ефективності

На досліджуваному СФНВГ “Коваль” використовуються різноманітні види контролю, однак найбільш вагомими є попередній, поточний та підсумковий контролю [14]. Характеристики різних видів контролів, а також підрозділів та посадових осіб, які відповідають за результати контролю наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Характеристика попереднього, поточного та завершального контролів на СФНВГ “Коваль”

Види контролю та ресурсів	Характеристика процесу контролю	Підрозділи, посадові особи, які здійснюють контроль
1	2	3
Попередній контроль		
Трудові	Після початку нового сезону посівної, виявилось що не вистачає робочої сили в особі тракториста-машиніста.	Директор оголошує вільну вакансію на дану посаду
Матеріальні	Після перевірки наявності ресурсів перед посівною виявилось, що наявних ресурсів (зернові культури) недостатньо	Директор складає договір з постачальниками, для покупки потрібних ресурсів
Фінансові	Замовник оплатив лише 55% домовленої суми вартості зернових культур	Директор, проводить переговори із замовником щодо сплати усієї суми вартості наданих послуг згідно умов договору
Поточний контроль		
Трудові	Контроль та спостереження за роботою новообраного тракториста-машиніста, для перевірки його кваліфікації	Проводить спостереження директор
Матеріальні	Виявили що 36 % отриманого насіння не придатне для посіву	Головний бухгалтер зв'язується із постачальником та домовляються про заміну бракованої продукції
Фінансові	Зафіксовано факт крадіжки мастильно-паливних матеріалів	Охоронець звертається із заявою до працівників поліції. Директор приймає рішення встановити камеру відео спостереження

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Підсумковий контроль		
Трудові	Проводиться звіт з виконаної роботи новим працівником, трактористом-машиністом	Директор приймає звітність
Матеріальні	У процесі перевірки технічного стану тракторів, виявлено що один із них не підлягає експлуатації.	Директор приймає продати цього трактора, та купити трактор новішої моделі
Фінансові	У процесі подання річної звітності не виявлено жодних порушень та звітність подана своєчасно	Директор приймає рішення виплатити премію головному бухгалтеру у сумі 800 грн.

Контролювання є одним з найважливіших видів діяльності управлінських кадрів СФНВГ “Коваль”, а тому його ефективність залежить від ряду факторів, серед яких – застосування стилів керівництва щодо підлеглих та їх оптимальне поєднання. Як видно із таблиці 3.4 в господарстві виникають різні ситуації, які потребують застосування різних видів контролю – від жорстких (у випадку крадіжки) до демократичних (у випадку зростання продуктивності праці та показників урожайності).

Процес контролювання в господарстві реалізується в декілька етапів [15]:

1. Визначення основних показників та критеріїв, за якими оцінюють ефективність та якість проведення сільськогосподарських та фермерських робіт, діяльності із виготовлення біопалива.

2. Оцінювання проведення контролюючих заходів, з’ясування відповідності результатів контролювання встановленим показникам, загальноприйнятим нормам і критеріям.

3. Порівняння досягнутих результатів контролювання діяльності підлеглих із встановленими показниками та критеріями.

4. З’ясування необхідності коректив здійснюється на основі обґрунтованих висновків щодо відповідності чи невідповідності результатів контролювання встановленим стандартам [15].

На досліджуваному господарстві використовуються різні види контролю,

включаючи інвентаризацію, обліковування, спостереження (вибіркове, суцільне під час посівної), технологічний контроль, експертиза та аналізування якості, безпечності та врожайності.

Стиль управління керівника впливає на організаційну ефективність загалом. Загальна характеристика стилів керівництва наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Загальна характеристика стилів керівництва в господарстві

Параметри взаємодії керівник-підлеглий	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Ухвалення рішення	Керівник здатен особисто вирішити управлінську ситуацію: директор господарства, головний бухгалтер, головний інженер-механік	Керівник консультується з підлеглими перед ухваленням рішення: головний агроном, головний інженер-механік, завідувач ремонтно-механічної майстерні, старші бригадири рілльничих бригад	Керівник очікує вказівок від керівництва або вирішення ради: старший бригадир тракторної бригади, завідувач ангаром
Спосіб доведення рішення до виконавця	Наказує, розпоряджається, командує	Розпоряджається, керує	Пропонує, просить
Розподіл відповідальності	Бере на себе або делегує	Розпоряджається в межах повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Відношення до ініціативи	Заохочує, але все контролює та перевіряє	Заохочує, але використовує на користь справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Відношення до дисципліни	Прихильник формальної жорсткої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, диференціальний підхід до людей	Вимагає формальну дисципліну

Для визначення ефективності контролюючої діяльності управлінських кадрів варто здійснювати його моніторинг, використовуючи систему наступних показників:

- коефіцієнт ефективності роботи управлінців, які здійснюють контролюючі функції (відношення прибутку, отриманого в результаті здійснення контролюючих заходів та чисельності управлінського персоналу, який проводить контроль залежно від рівня управління);

- коефіцієнт вигідності контролю (відношення прибутку, отриманого в результаті контролюючих заходів та витрат на проведення контролю);

- коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління, який здійснює контролюючі функції (порівнює витрати на оплату праці апарату управління та загальні витрати на оплату праці) [7].

В таблиці 3.6 представлено дані для визначення ефективності контролюючої діяльності управлінських кадрів СФНВГ “Коваль” при поєднанні різних стилів керівництва у 2020 р.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для оцінки ефективності контролюючої діяльності управлінців СФНВГ “Коваль” у 2020 р.

Показники	Тис. грн.
1. Чистий дохід від реалізації продукції	89613
2. Операційні витрати	75643
3. Чисельність управлінського персоналу, який проводить контроль на: - вищому рівні управління, чол.; - середньому рівні управління, чол.; - нижчому рівні управління, чол.	1 6 17
4. Річні витрати ресурсів на проведення контролюючих заходів	1120
5. Річні витрати на оплату праці апарату управління, який здійснює контроль	1628,44
6. Фонд оплати праці	10158

Коефіцієнт ефективності роботи управлінців СФНВГ “Коваль” становитиме:

$$K_{\text{еф-контр}} = \frac{89613 - 75643}{1 + 6 + 17} = 569,58 \text{ тис. грн.}$$

В середньому на одного керівника, який здійснює контроль припадає 569,58 тис. грн. прибутку господарства.

Коефіцієнт вигідності контролю на СФНВГ “Коваль”:

$$K_{\text{рент-контр}} = \frac{89613 - 75643}{1120} = 12,5 \text{ раз}$$

Контроль є економічно вигідним, бо прибуток, отриманий в результаті контролюючих заходів перевищує витрати в 12,5 раз.

Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління, який здійснює контроль:

$$K_{ef_витр_утр_ап_управ} = 1 - \frac{1628,44}{10158} = 0,84$$

Контроль у господарстві є економічно вигідним, бо витрати на оплату праці апарату управління, який здійснює контроль становлять лише 16% (бо $0,84 \cdot 100\% - 100\%$) від загальних витрат на оплату праці.

Для того, щоб контроль з боку управлінців СФНВГ “Коваль” не мав негативного впливу на роботу підлеглих потрібно:

1) встановлювати економічно обґрунтовані та досяжні показники сільськогосподарських робіт, фермерських робіт, сівозмін, обробітку ґрунтів та внесення добрив, збалансованого вирощування тварин у господарстві;

2) використовувати двостороннє спілкування та комунікування між керівництвом та колективом працівників під час здійснення робіт, вживати заходів із його удосконалення;

3) застосовувати помірний контроль, а надмірний та жорсткий контроль – у певних управлінських ситуаціях, які потребують негайного реагування і несуть значну фінансову загрозу господарству;

4) мотивувати та винагороджувати керівників усіх рівнів управління та працівників за досягнуті планові показники [7].

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Значення адаптації в трудовому процесі

Робота працівників сільського, фермерського господарств та всього АПК безпосередньо пов'язана із виробничим середовищем, його умовами та особливостями. Ефективна трудова діяльність усіх працівників досліджуваного господарства “Коваль” визначається створенням та підтриманням належних умов зовнішнього середовища. Якщо умови є неналежними внаслідок змін, несприятливими для праці, то це впливає на продуктивність як працівника, так і на результативність господарства в цілому. Тому питання адаптації працівника до трудової діяльності є вкрай важливими в будь-якій організації [17].

Адаптація відображає певний процес, яких є необхідний для попередження травматизму на робочому місці, виникнення нещасних випадків у трудовому процесі, забезпечення дотримання вимог, правил та положень охорони праці. Тобто, в процесі адаптації працівник пристосовується до праці, трудової діяльності, роботи у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Існують різні види адаптації в трудовому процесі:

1. Адаптація фізіологічна, яка визначається сукупністю різноманітних фізіологічних реакцій організму людини (працівника), які визначають її здатність пристосовуватися до змін зовнішніх умов та підтримувати, зберігати відносну постійність внутрішнього середовища людини (таке середовище має назву гомеостазу).

Сутність процесу адаптації полягає у змінах діапазону чутливості різноманітних аналізаторів, коли відбувається розширення або зменшення меж фізіологічних резервів чи потенціалів організму людини та зміні в певних межах параметрів фізіологічних функцій. Фізіологічна адаптація є важливим процесом, оскільки призводить до змін та коректив фізичних та біохімічних параметрів, які визначають життєдіяльність організму внаслідок змін зовнішніх умов. В

результаті фізіологічної адаптації у працівника може підвищуватися опірність та стійкість до праці у важких, шкідливих та надзвичайних умовах (холод, тепло, недостача повітря, перепади тиску та ін.). Початковий функціональний стан працівника (його вік, тренованість, витривалість) мають велике значення у фізіологічній адаптації. Процес фізіологічної адаптації до нестабільних, незвичайних чи екстремальних умов проходить декілька стадій:

1) декомпенсаційна стадія, де переважають явища порушення функцій працівника;

2) активізаційна стадія – на якій відбувається неповне пристосування до умов середовища, в якому здійснює трудовий процес працівник;

3) стадія пристосування – тут відбувається відносно стійке пристосування працівника до умов трудової діяльності працівника.

Фізіологічна адаптація до праці визначається чітко вираженим активним характером, а тому коли створені та підтримані хороші, сприятливі умови виробничого середовища та оптимальні робочі навантаження, вона веде до підвищення стійкості та працездатності працівника, збільшення його резервних можливостей, зменшення захворювань і травматизму. Якщо працівник зустрічається з умовами, коли інтенсивність впливу чинників виробничого середовища переважає можливості його адаптації, то це веде до негативних ситуацій.

2. Адаптація психічна являє процес, в ході якого відбувається досягнення оптимальної відповідності працівника до умов середовища трудової діяльності. Психічна адаптація визначається багатьма факторами: мислення працівника, його швидкість, здатність обробки та розуміння інформації та комунікаційного процесу в організації, діапазон сприйняття, функції людської пам'яті, рухливість нервових процесів. Тобто, процес психічної адаптації працівника до трудової діяльності в першу чергу залежить від його психічних властивостей, психічного стану, психологічних реакцій на стресові, конфліктні ситуації та опір перемінам в організації, його кваліфікації та необхідності дотримуватися групових норм,

стандартів та культури людини, особливостей професійної діяльності, конкретних умов праці.

3. Адаптація соціальна означає процес пристосування працівника до соціальних відносин, які склалися на робочому місці у трудовому колективі, до соціальних та організаційних норм, правил, традицій, цінностей колективу, організаційної культури та поведінки. В процесі соціальної адаптації працівник отримує інформацію про кожного співробітника і колектив в цілому, систему ділових та особистих взаємовідносин, взаємовідносин між керівником та підлеглим.

Якщо процес соціальної адаптації займає тривалий період часу і працівник не може повністю адаптуватися до колективних норм, то це призводить до виникнення як особистих, так і організаційних стресових ситуацій, конфліктів, а це може позначитися на роботі, продуктивності, дисципліні, поведінці працівника міжособових конфліктів, нещасних випадків.

4. Адаптація професійна передбачає процес пристосування працівника до усіх складових та компонентів трудової діяльності, включаючи адаптування до робочого місця, до засобів та предметів праці, особливостей праці під час сезонних робіт, збору урожаю, тривалості трудового дня в сезон. В процесі професійної адаптації працівник розвиває стійке позитивне ставлення до своєї професії, роботи, функцій та повноважень, набуває певний рівень навичок, умінь та досвіду, кваліфікації, необхідних для якісного виконання роботи. Професійна адаптація залежить від ряду чинників, серед яких:

- знання та навички працівника набуті при одержанні спеціальності;
- ступень відповідальності працівника;
- готовність працювати на робочому місці;
- наявність практичних вмінь та досвіду.

Професійна адаптація вважається завершеною тоді, коли працівник досягає кваліфікації, досвіду, вмінь, які відповідають існуючим нормам та стандартам.

4.2 Вимоги безпеки до робочих місць для виконання робіт

При здійсненні сільськогосподарських робіт у господарстві “Коваль” дотримуються вимог безпеки до робочих місць, керуючись в першу чергу правовим та нормативним забезпеченням, серед якого і наказ Міністерства соціально політики 2018 р. “Правила охорони праці у сільськогосподарському виробництві” [17, 18]. Ці вимоги поділені на такі групи:

1) вимоги безпеки до організації робочого місця та виробничого обладнання;

2) вимоги безпеки під час вирощування рослинницької продукції, включаючи: використання пестицидів та мінеральних добрив, обробітку ґрунту, посівної та догляду за полями, збирання зернових та інших сільськогосподарських культур, їхнього зберігання, зрошувальне землеробство;

3) вимоги безпеки під час вирощування продукції тваринництва, включаючи: приготування кормів та раціоналізацію кормової бази, процесів відгодівлі тварин (навантаження, транспортування та роздавання кормів), транспортування, переганяння та випасання тварин, та ін.;

4) вимоги безпеки під час утримання великої рогатої худоби;

5) вимоги безпеки під час утримання коней;

6) вимоги безпеки під час утримання свиней – оскільки господарство “Коваль” також займається вирощування тварин, то дотримання цих вимог є обов’язковим;

7) вимоги безпеки під час гужових переїздів та перевезень;

8) вимоги безпеки під час утримання птиці;

9) вимоги безпеки в бджільництві [17, 18].

В першу чергу для досліджуваного господарства є необхідність дотримання вимог під час здійснення посівних робіт. Перед початком організації посівних робіт у господарстві формують так звані технологічні карти робіт, в якій описують всі нюанси виробничих операцій (агрономічні, економічні, технічні, охорони праці). Вимоги під час здійснення посівних робіт охоплюють коло вимог щодо підготовки техніки, самохідних машин, причіпних і навісних

сільськогосподарських машин, підготовки поля та визначення маршруту, підготовки персоналу та робочих місць, роботи в полі. Вкрай важливо враховувати усі фактори, які можуть спричинити нещасний випадок під час посівної: відсутність попереджувальних знаків і написів на сільгоспмашинах, відсутність інструкцій з охорони праці та експлуатації машин та обладнання; відсутність заземлення на електрообладнанні; відсутність захисних пристроїв, захисних огорож, засобів колективного та індивідуального захисту, спецодягу, спецвзуття; несправність (відсутність) вентиляційного та опалювального обладнання у кабінах тракторів і комбайнів; несправність механізмів керування та гальмівних систем машин та ін. [19]. У господарстві не допускають працівники до роботи, які не пройшли інструктажів з охорони праці; якщо несправний стан машин та обладнання, тягово-зчіпних пристроїв, гальмівної системи; працівники без захисних пристроїв, спецодягу та засобів індивідуального захисту; заборонено проїзд сільськогосподарських машин за незапланованими маршрутами та ін.

Також, приділяється уваги до вимог безпеки під час обробітку ґрунту та проведення посівних та інших сільськогосподарських робіт у господарстві “Коваль”. Зрозуміло, що весняно-польові роботи це один із найважчих, напруженіших етапів робіт у сільському господарстві, оскільки тут відбувається зростання обсягів та інтенсивності виконання робіт та технологічних операцій, пов’язаних із посівною, зокрема, зростає кількість працівників, що беруть участь у вирощуванні культур, зростає технологічний парк та техніка, тривалість сільськогосподарських робіт протягом доби. А це все є факторами ризику, які можуть викликати травмонебезпечні ситуації, підвищити ймовірність травматизму, коли працівник недотримується вимог охорони праці та інструктажів [18].

Тому на досліджуваному господарстві надається увага контролю посівних робіт, підвищенні відповідальності кожного працівника при виконанні всього комплексу робіт, дотриманні вимог охорони праці, техніки безпеки усіх нормативно-правових актів та положень самого господарства.

ВИСНОВКИ

В першому розділі роботи бакалавра охарактеризовано теоретичні засади підвищення ефективності роботи управлінців, визначено необхідність та напрямки підвищення ефективності роботи управлінського персоналу підприємства, розкрито зарубіжний досвід підвищення ефективності роботи управлінського персоналу. Описано управлінські функції керівних осіб, які охоплюють різні види трудової діяльності; виявлено основні чинники, які мають вплив на ефективність управлінської праці; визначено систему нормативів в управлінській діяльності керівників, серед яких норми витрачання часу, нормативи чисельності, нормативи централізації управлінських робіт, нормативи керованості, нормативи співвідношення чисельності різних категорій управлінців, норма підпорядкованості. Визначено основні методи нормування управлінської діяльності та методи для оцінювання ефективності праці управлінців (цільовий, функціональний, композиційний, множинний та поведінковий методи). Визначено систему комплексних показників, які застосовуються для оцінювання ефективності управлінської праці в організації та коефіцієнтів, які характеризують стан управлінської системи.

Описано зарубіжний досвід підвищення ефективності роботи управлінського персоналу, наведено класифікацію управлінських моделей (за походженням, за цільовою спрямованістю, за типом владних повноважень, системні діагностичні моделі управління), характеристики та особливості японської, американської, західноєвропейської (німецької, фінської, шведської, англійської, французької) моделей управління.

В другому розділі проведено аналізування ефективності роботи управлінського персоналу СФНВГ “Коваль”, здійснено загальну характеристику управлінської діяльності господарства та порівняльний аналіз показників ефективності роботи. Описано ієрархію рівнів управління СФНВГ “Коваль”, які необхідні для формування структури управління та взаємозв’язків між

підрозділами, визначено функції представників кожного управлінського рівня. Охарактеризовано управлінську складову СФНВГ “Коваль” за чисельністю керівного складу усіх рівнів управління, встановлено, що керуюча підсистема досліджуваного господарства налічує 24 керівні особи, з яких: керівники вищого рівня – 1 чол.; керівники середнього рівня – 6 чол.; керівники нижчого рівня – 17 чол. Представлено структуру управлінської складової СФНВГ “Коваль”, описано такі функції як планування, організування, мотивування та контролювання, а також методи менеджменту економічного, технологічного, соціально-психологічного та адміністративного характеру. Наведено характеристику СФНВГ “Коваль” як відкритої системи, процесів прийняття управлінських рішень, застосування різноманітних форм влади (винагороди, законної, інформаційної, дисциплінарної) стосовно підлеглих працівників та залежно від управлінської ситуації. З’ясовано, що керівники різних ланок управління СФНВГ “Коваль” здійснюють управлінську діяльність, спрямовану на мотивування та стимулювання трудового внеску та продуктивності праці працівників. Проаналізовано результативні показники діяльності господарства, на які мають вплив ряд факторів: ефективність прямого та зворотного зв’язку, злагоджені комунікації, якісно прийняті та реалізовані управлінські рішення, стилі керівництва та форми влади. Проаналізовано також ефективність управлінської праці на СФНВГ “Коваль” за показниками економічності апарату управління.

В розділ третьому бакалаврської роботи запропоновано шляхи підвищення ефективності роботи управлінського персоналу за рахунок організації курсів з агрономії, оскільки з’ясовано, що основні професії агросектору вимагають тривалого перебування в полях, а тому від ефективної роботи головного агронома та його управлінської діяльності під час підготовки, посівної, обробітку та збору урожаю залежить результативність показників сільськогосподарських господарств. Для удосконалення знань, вмінь, отримання кращого досвіду та підвищення професійної майстерності у агрономії рекомендується програма підвищення кваліфікації для головного агронома та решти агрономів

досліджуваного господарства через платформу Growex Academy “Онлайн курсів для аграріїв”. Дана платформа Growex Academy містить комплексні навчальні курси, основані на поєднанні новітніх аграрних та управлінських технології з досвідом провідних фахівців та керівників в агробізнесі. Визначено витрати на онлайнкурси платформи Growex Academy, а також вигоди для агрономів господарства: долучення та розуміння тенденцій розвитку агрономії та аграрного менеджменту; вирішення пріоритетних завдань агрономів, застосування новинок аграрних технологій, раціональне організування виконання польових робіт; підвищення якості роботи агрономів та отримання високої урожайності сільськогосподарських культур.

Запропоновано покращення контролю в господарстві на основі постійного моніторингу його ефективності через систему наступних показників: коефіцієнт ефективності роботи управлінців; коефіцієнт вигідності контролю; коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління. Описано як покращення контролю в господарстві впливатиме на продуктивність праці керівних осіб та врожайність сільськогосподарських культур.

В розділі охорона праці та безпека життєдіяльності висвітлено питання адаптації в процесі трудової діяльності, визначено види та характеристики фізіологічної, психічної, соціальної та професійної адаптації працівника. З’ясовано основні вимоги безпеки до робочих місць для виконання робіт у сільському господарстві, вимоги під час здійснення посівних робіт, вимоги безпеки під час обробітку ґрунту та проведення посівних та інших сільськогосподарських робіт та інші важливі вимоги до роботи.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Шацька З. Я., Григоренко Я. О. Напрямки підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Вип.14. 2016. С. 596-598.

2. Скорик О. О. Нормування та регламентація праці керівників та спеціалістів як засіб раціонального використання робочого часу. *Ефективна економіка*. №8. 2018.

3. Шацька З. Я., Григоренко Я. О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Економіка*. Вип. 7. 2015. С. 29-37.

4. Мошек Г.Є. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К. 2017. 528 с.

5. Федоренко В.Г. Менеджмент : підручник : Алерта. 2015. 492 с.

6. Мазаракі О.Є. Кузьмін, Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків : Фоліо. 2014. 846 с.

7. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Саніна О.Р. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. 240 с.

8. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.* Вип. 9. 2006. С. 132-138.

9. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Державне управління: теорія і практика : електрон. наук. фах. журн.*

URL: www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf

10. Чигур І. В., Глущенко Л. Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. *Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*. 2020.

URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/29006>

11. Денисенко М. П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету “КРОК”*. №2(54). 2019. С. 137-144.

12. Редьква О., Галушак О. Управління персоналом машинобудівних підприємств України в умовах кризи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 2 (5).

URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11rozvuk.pdf>.

13. Демчак І. М., Мариненко В. О., Івченко В. М. Методичні рекомендації з оплати праці робітників сільськогосподарських підприємств на збиранні зернових культур урожаю 2019 року. К : НДІ “Украгпромпродуктивність”. 40 с.

14. Ачкасова Л. М. Використання ФВА для підвищення ефективності контролю персоналу підприємства. *Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр.* 2020. Вип. 35. С. 19-32.

15. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.

16. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: вид. 4-е, перероблене і доповнене. К : Кондор-Видавництво. 2015. 563 с.

17. Наказ Міністерства соціально політики від 29.08.2018 р. №1240 “Правила охорони праці у сільськогосподарському виробництві”

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2075-12#Text>

18. Наказ Держнаглядохоронпраці від 11.08.2000 № 202 “Правила охорони праці у сільськогосподарському виробництві”

URL: <http://www.tsatu.edu.ua/tsst/wp-content/uploads/sites/6/pravyla-ohorony-praci-u-silskohospodarskomu-vyrobnyctvi-2000.pdf>

19. Наказ Міністерства агропромислового комплексу України від 15.12.1999. № 368 “Про затвердження Збірника примірних інструкцій з охорони праці для працівників під час виконання робіт у рослинництві”

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0368244-99#Text>

ДОДАТКИ

Про погодження проекту землеустрою
що забезпечує еколого-економічне
обґрунтування сівозмін та впорядкування
угідь на земельних ділянках, які
перебувають в оренді
СФНВГ «КОВАЛЬ»

Розглянувши клопотання СФНВГ «КОВАЛЬ» від 5 червня 2013 р. № 143, щодо погодження проекту землеустрою, що забезпечує еколого – економічне обґрунтування сівозмін та впорядкування угідь на земельних ділянках, які перебувають в оренді СФНВГ «КОВАЛЬ» на території Гусятинського району Тернопільської області, керуючись статтями 17, 184, пунктом 12 розділом Х “Перехідних положень” Земельного кодексу України, статтями 13, 21 Закону України “Про місцеві державні адміністрації”, ст. 52 Закону України “Про землеустрій”, Порядком розроблення проекту землеустрою, що забезпечує еколого-економічне обґрунтування сівозмінами та впорядкування угідь, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 02.11.2011 року № 1134:

1. Погодити проект землеустрою що забезпечує еколого-економічне обґрунтування сівозмін та упорядкування угідь, на земельних ділянках, які перебувають в оренді СФНВГ «КОВАЛЬ» на території Гадинківської, Васильковецької, Чабарівської, Увислівської, Крогулецької, Коцюбинецької сільських рад Гусятинського району загальною площею 2 513,35 га, яким передбачено організувати три польові сівозміни:

- 11- ти пільну сівозміну на площі 1069,1 га;
- 10 - ти пільну сівозміну на площі 932,8 га;
- 7- ми пільну сівозміну на площі 506,2 га;
- під господарськими будівлями та дворами загальною площею 5,25 га.

2. Погодити чергування культур в даних сівозмінах та структуру посівних площ згідно додатку.

3. Контроль за виконанням розпорядження покласти на першого заступника голови райдержадміністрації ЦІЛЯ В.М.

Голова районної
державної адміністрації

О.В. СОБАНЬ

				КОД И		
Дата (рік, місяць, число)				2019	12	31
Підприємство	Селянське (фермерське) науково-виробниче господарство "КОВАЛЬ"			за ЄДРПОУ		
Територія	ТЕРНОПІЛЬСЬКА			за КОАТУУ 6121680400		
Організаційно-правова форма господарювання		Фермерське господарство		за КОПФГ 110		
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур			за КВЕД 01.11		
Середня кількість працівників ¹	91					
Адреса, телефон	вулиця Залізнична, буд. 27, с. ВАСИЛЬКІВЦІ, ГУСЯТИНСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 48257			63015		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)						
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):						
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				1		
за міжнародними стандартами фінансової звітності						

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31122019 р.

			Форма №1	Код за ДКУД	1801001
А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду		
1	2	3	4		
I.Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000	0	0		
первісна вартість	1001	0			
накопичена амортизація	1002	0			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	233			
Основні засоби:	1010	48936	48219		
первісна вартість	1011	82438	88616		
знос	1012	33502	40397		
Інвестиційна нерухомість	1015	0			
первісна вартість	1016	0			
знос	1017	0			
Довгострокові біологічні активи	1020	1782	2042		
первісна вартість	1021	1782	2042		
накопичена амортизація	1022	0			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0			
інші фінансові інвестиції	1035	0			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0			
Відстрочені податкові активи	1045	0			
Гудвіл	1050	0			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0			
Інші необоротні активи	1090	0			
Усього за розділом I	1095	50951	50261		
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	40767	42816		
Виробничі запаси	1101	15327	10977		
Незавершене виробництво	1102	2602	2917		
Готова продукція	1103	22838	28922		
Товари	1104	0			
Поточні біологічні активи	1110	15609	12955		
Депозити перестрахування	1115	0			
Векселі одержані	1120	0			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4477	3670		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0			
з бюджетом	1135	39	21		
у тому числі з податку на прибуток	1136	0			
з нарахованих доходів	1140	0			
із внутрішніх розрахунків	1145	0			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16	4		
Поточні фінансові інвестиції	1160	0			
Гроші та їх еквіваленти	1165	274	61		
Готівка	1166	4	7		
Рахунки в банках	1167	270	54		
Витрати майбутніх періодів	1170	0			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0			
у тому числі в:	1181	0			
резервах довгострокових зобов'язань					
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0			
резервах незароблених премій	1183	0			
інших страхових резервах	1184	0			
Інші оборотні активи	1190	54	74		
Усього за розділом II	1195	61236	59601		
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0			
Баланс	1300	112187	109862		

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	811	811
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	69092	84648
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15556	-2080
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Вилучений капітал	1430	(0)	()
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	85459	83379
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6550	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	6437	9171
розрахунками з бюджетом	1620	271	1267
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	1	
розрахунками з оплати праці	1630	15	
за одержаними авансами	1635	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	13454	16045
Усього за розділом III	1695	26728	26483
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	112187	109862

Керівник			Коваль Олег Володимирович
Головний бухгалтер			Козелко Тетяна Володимирівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

				КОД И		
Дата (рік, місяць, число)				2020	12	31
Підприємство	Селянське (фермерське) науково-виробниче господарство "КОВАЛЬ"		за ЄДРПОУ			
Територія	ТЕРНОПІЛЬСЬКА		за КОАТУУ	6121680401		
Організаційно-правова форма господарювання		Фермерське господарство	за КОПФГ	110		
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур		за КВЕД	01.11		
Середня кількість працівників ¹	88					
Адреса, телефон	вулиця Залізнична, буд. 27, с. ВАСИЛЬКІВЦІ, ГУСЯТИНСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 48257		63015			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)						
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):						
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				1		
за міжнародними стандартами фінансової звітності						

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31122020 р.

			Форма №1	Код за ДКУД	1801001
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду		
I	2	3	4		
I.Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000	0	0		
первісна вартість	1001	0			
накопичена амортизація	1002	0			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0			
Основні засоби:	1010	48219	50629		
первісна вартість	1011	88616	96500		
знос	1012	40397	45871		
Інвестиційна нерухомість	1015	0			
первісна вартість	1016	0			
знос	1017	0			
Довгострокові біологічні активи	1020	2042	1892		
первісна вартість	1021	2042	1892		
накопичена амортизація	1022	0			
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств					
інші фінансові інвестиції	1035	0			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0			
Відстрочені податкові активи	1045	0			
Гудвіл	1050	0			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0			
Інші необоротні активи	1090	0			
Усього за розділом I	1095	50261	52521		
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	42816	40168		
Виробничі запаси	1101	10977	6448		
Незавершене виробництво	1102	2917	2177		
Готова продукція	1103	28922	31543		
Товари	1104	0			
Поточні біологічні активи	1110	12955	14664		
Депозити перестрахування	1115	0			
Векселі одержані	1120	0			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3670	3220		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0			
за виданими авансами					
з бюджетом	1135	21	29		
у тому числі з податку на прибуток	1136	0			
з нарахованих доходів	1140	0			
із внутрішніх розрахунків	1145	0			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4	28		
Поточні фінансові інвестиції	1160	0			
Гроші та їх еквіваленти	1165	61	169		
Готівка	1166	7	14		
Рахунки в банках	1167	54	155		
Витрати майбутніх періодів	1170	0			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0			
у тому числі в:	1181	0			
резервах довгострокових зобов'язань					
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0			
резервах незароблених премій	1183	0			
інших страхових резервах	1184	0			
Інші оборотні активи	1190	74	109		
Усього за розділом II	1195	59601	58387		
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0			
Баланс	1300	109862	110908		

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	811	811
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	84648	82568
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2080	6572
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Вилучений капітал	1430	(0)	()
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	83379	89951
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	699
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	0	699
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	9171	675
розрахунками з бюджетом	1620	1267	983
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	0	
за одержаними авансами	1635	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	16045	18600
Усього за розділом III	1695	26483	20258
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	109862	110908

Керівник			Коваль Олег Володимирович
Головний бухгалтер			Козелко Тетяна Володимирівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

	Додаток Г	коди	59
	Дата (рік, місяць, число)	2020	12 31
Підприємство	Селянське (фермерське) науково-виробниче господарство "КОВАЛЬ"	за ЄДРПОУ	
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.**

Форма №2	Код за ДКУД	1801003
----------	-------------	---------

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	89613	78047
Чисті зароблені страхові премії	2010		
премії підписані, валова сума	2011		
премії, передані у перестрахування	2012		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(74832)	(72001)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:	2090	14781	6046
прибуток			
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	756	164
у тому числі:	2121		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(5395)	(4783)
Витрати на збут	2150	(2054)	(2609)
Інші операційні витрати	2180	(1196)	(564)
в тому числі:	2181		
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	6892	
прибуток			
збиток	2195	()	(1746)
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	66	14
Інші доходи	2240		7
в тому числі:	2241		
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(386)	(401)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	6572	
прибуток			
збиток	2295	()	(2126)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:	2350	6572	
прибуток			
збиток	2355	()	(2126)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6572	-2126

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	39860	40580
Витрати на оплату праці	2505	10158	9984
Відрахування на соціальні заходи	2510	2119	2095
Амортизація	2515	7906	7461
Інші операційні витрати	2520	15600	14236
Разом	2550	75643	74356

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник			Коваль Олег Володимирович
	(підпис)		(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер			Козелко Тетяна Володимирівна
	(підпис)		(ініціали, прізвище)