

УДК 631.11:658.310.8:331

**Мельничук О.І.**кандидат економічних наук, доцент  
кафедра менеджменту і маркетингу  
Одеський державний аграрний університет  
вул. Пантелеймонівська, 13, м. Одеса, Україна, 65013  
E-mail: kselenzia@mail.ru

## УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Узагальнено наукові підходи до визначення сутності категорій «управлінська праця» та «організація управлінської праці», в результаті чого сформульовано їх авторське визначення. Проаналізовано систему організації управлінської праці в державному підприємстві «ДГ «Таїровське», а саме: оцінено якісний склад управлінських працівників підприємства; досліджено комплекс документів, регламентуючих діяльність управлінських працівників; здійснено оцінку економічної ефективності роботи управлінського персоналу. Розроблено рекомендації щодо удосконалення організації управлінської праці в господарстві за рахунок: удосконалення його організаційної структури управління; впровадження і використання паспорту робочого місця управлінського працівника; організації планування особистої роботи менеджерів господарства на наукових основах.

**Ключові слова:** управління, керівник, менеджер, управлінська праця, організація управлінської праці, регламентація.



*This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Високий рівень забезпеченості виробничими ресурсами та вигідне географічне розташування, ще не гарантує сільськогосподарським підприємствам досягнення успіху у здійсненні виробничо-господарської діяльності. Лише за умов вмілого управління можливий розвиток будь-якої організації. Ринкові умови, в яких працюють сьогодні вітчизняні сільськогосподарські підприємства, вимагають від їхніх керівників вміння чітко організувати роботу не лише своїх підлеглих, а й свою власну діяльність, для досягнення поставлених цілей, з використанням положень наукової організації праці, зумовлюючи цим науковий та прикладний інтерес даного дослідження.

**Аналіз останніх публікацій з проблеми.** Значний внесок у розробку теоретичних основ і розв'язання прикладних проблем щодо організації управлінської праці здійснили Балабанова Л.В., Сардак О.В., Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М., Єфімова Л.М., Завадський Й.С., Новак В.О., Осовська Г.В., Осовський О.А., Скібіцька Л.І., Хміль Ф.І., Шегда А.В., Шовкун Л.В. та ін. Разом з тим окремі теоретичні, методологічні, методичні та практичні проблеми й питання удосконалення організації управлінської праці на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах ще не повною мірою вивчені, досліджені й узагальнені з урахуванням сучасного їх стану. Таким чином, виникає об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій з метою

удосконалення процесів організації та підвищення ефективності управлінської праці в аграрних підприємствах.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою даного роботи є обґрунтування напрямів удосконалення організації управлінської праці та підвищення її ефективності в конкретному сільськогосподарському підприємстві.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Проаналізувавши ті визначення, які дають Балабанова Л.В., Сардак О.В., Виноградський М.Д., Осовський О.А., Осовська Г.В. Скібіцька Л.І., Шегда А.В., та ряд інших вчених [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16], вважаємо найбільш доцільним трактування даної наукової категорії, яке пропонують Балабанова Л.В. та Сардак О.В. [1, с. 4]. Вони рекомендують розуміти управлінську працю як вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій [8, с. 306].

Основною метою управління є створення необхідних умов (організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т. ін.) для виконання задач організації, а також координація та узгодження спільної

діяльності робітників заради досягнення конкретних запланованих результатів. Вона складається з таких основних елементів: предмет праці (те, що підлягає впливу, обробленню), засоби праці (те, за допомогою чого здійснюється вплив (є засоби оргтехніки)), сам процес – цілеспрямована діяльність і результат [4, с. 91; 6, с. 426; 7, с. 218; 10, с. 145].

Узагальнюючи напрацювання вчених [2, 5, 6, 9] щодо сутності організації управлінської праці, пропонуємо трактувати це поняття як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети. Цей процес передбачає розробку комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин у середині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем.

Поглиблені дослідження організації управлінської праці проводились за матеріалами ДП «ДГ «Таїровське», яке підпорядковується ННЦ «ІВВ ім. В.С. Таїрова». Господарство спеціалізується на виноградарстві та вирощуванні зернових культур. Зокрема, окрім столових та технічних сортів винограду, в господарстві вирощують саджанці інноваційних сортів винограду, що виводяться в ННЦ «ІВВ ім. В.С. Таїрова».

Ефективність управлінської діяльності залежить від кількісного та якісного складу апарату управління, оскільки від особистих якостей цих працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежать якість прийнятих рішень і результати їх реалізації. Чисельність управлінських працівників господарства протягом досліджуваного періоду залишалась незмінною. Аналіз якісного складу кадрів передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажу роботи та іншим соціально-демографічними ознаками. Для оцінки якості формування управлінського персоналу на досліджуваному підприємстві був розрахований середній бал за кожною ознакою ефективності.

На основі проведених розрахунків ми можемо зробити висновки про середній рівень якості формування управлінського персоналу в господарстві. В результаті проведеного аналізу основних впливових чинників якості формування та діяльності управлінського персоналу були виявлені головні чинники, що знижують ефективність використання управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств. До них відносять нерациональну вікову структуру працівників, тенденцію старіння кадрів, особливо керівників підприємства, недостатній освітній рівень та погіршення стану здоров'я управлінського персоналу. Збільшення середнього віку управлінських працівників за даний період призвело до негативних змін такої важливої характеристики управлінського персоналу, як мобільність і здатність швидкої адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності між структурними підрозділами та окреми-

ми працівниками в умовах, коли постійно ускладнюються їх зв'язки і відносини, призводить до виникнення різних організаційних недоліків. Так, деякі управлінські працівники не знають, кому вони безпосередньо підпорядковуються і які їхні функції і права. Або за ту саму справу відповідають кілька підрозділів і виконавців, а за інші роботи відповідальних немає. Це призводить до дублювання окремих функцій і знеосібки у роботі. Крім того, незнання своїх прав інколи породжує невпевненість у роботі, особливо у молодих працівників, бажання з будь-якого, навіть незначного, питання дістати схвалення у свого начальника.

Основою системи організації управління в ДП «ДГ «Таїровське» є регламентація функціональних прав і обов'язків усіх керівників і спеціалістів. Це дає змогу досягти суворой субординації в функціональних зв'язках і підпорядкуванні. Точне розмежування обов'язків і встановлення особистої відповідальності за суворо визначені функції привчає працівників до свідомої дисципліни, порядку, діловитості.

В ДП «ДГ «Таїровське» розробляються та періодично уточнюються відповідно до змін зовнішнього середовища два види внутрішньовиробничих нормативно-правових документів: положення про підрозділи апарату управління і посадові інструкції керівників, інженерно-технічних працівників й службовців. Крім положень про структурні підрозділи, в ДП ДГ «Таїровське» розроблені посадові інструкції для всіх працівників апарату управління, які дають можливість ефективно розподіляти функції кожного підрозділу між його працівниками. Вони відповідають вимогам раціональної структури управління виробництвом і відображають об'єктивні вимоги до рівня знань і кваліфікації працівника.

Аналізуючи економічність апарату управління ДП «ДГ «Таїровське» слід відмітити зростання питомої ваги керівників в загальній чисельності працюючих - це відбулося за рахунок скорочення загальної чисельності працівників господарства. При цьому, чисельність працівників апарату управління протягом досліджуваного періоду залишалась незмінною; зростання питомої ваги фонду оплати праці працівників апарату управління, що відображає позитивні тенденції зростання оплати праці в сільському господарстві; тем просту витрат на роботу апарату управління випереджає темп росту загальних витрат на виробництво продукції. Як наслідок, питома вага адміністративних витрат зросла на 1,6 в. п. [16]. Витрати на роботу адміністративного персоналу включають також його навчання, впровадження нових інформаційних систем тощо).

В господарстві має місце зниження результативності управлінської праці внаслідок нечіткого розподілу завдань між працівниками апарату управління; низького рівня освіти у працівників міжособистісного (першого) рівня управління, а саме бригадирів тракторної та розсадницької бригади №2; відсутністю затверджених правил внутрішнього розпорядку; великою кількістю управлінських працівників віком від 50 років і більше [16].

Виходячи з отриманих результатів пропонується внести такі пропозиції щодо напрямків удосконалення організації управлінської праці в господарстві. Рационалізувати організаційну структуру управління господарства на основі оптимізації чисельності персоналу, враховуючи рекомендації щодо навантажень на окремих управлінців. Основними недоліками існуючої структури управління є: відсутність можливості швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища; збільшення необхідності частих узгоджень проектів рішень на вищому рівні керівництва, а отже, й час на їх прийняття; не забезпечується гнучкість взаємовідносин між підрозділами; мають місце

проблеми міжфункціональної координації; відповідальність за загальний результат лежить тільки на вищому рівні; обмежені масштаби підприємництва й інновацій.

Такі зміни дозволяють знизити питому вагу управлінців в загальній чисельності працівників, а також питому вагу витрат на управління в структурі собівартості та питому вагу заробітної плати в загальному фонді оплати праці. Удосконалена структура управління є трьохрівневою, цеховою, що характеризується наявністю лінійних і функціональних зв'язків (рис. 1).

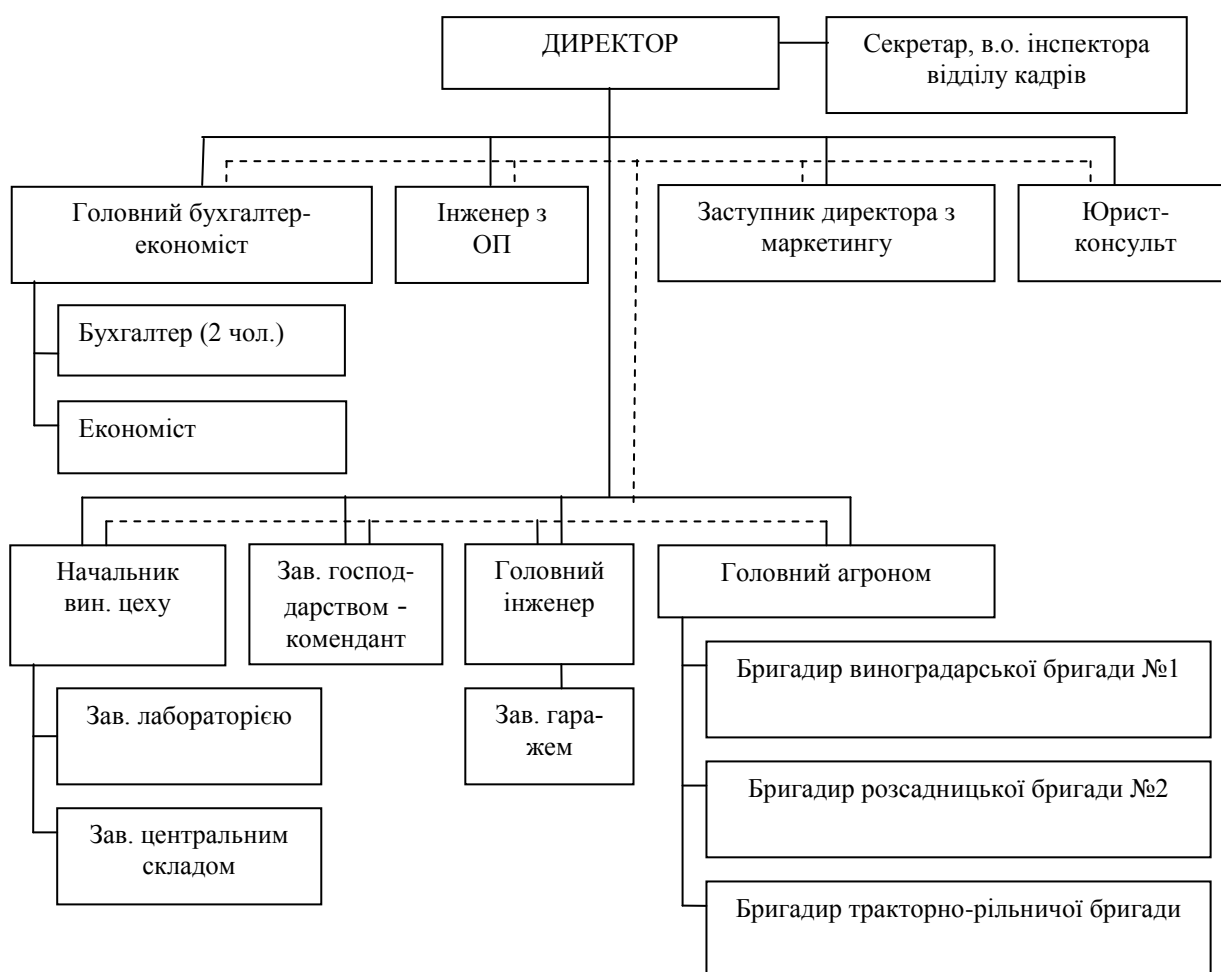


Рис. 1. Удосконалена організаційна структура управління «ДГ «Гайрівське» [авторська розробка]

Удосконалення умов праці менеджерів господарства є одним з напрямків підвищення якості і оперативності управлінських рішень. При розробці заходів по вдосконаленню умов праці управлінських працівників господарства особливу увагу слід звернути на раціональне розміщення відділів та інших службових приміщень. Нами розроблено паспорт робочого місця директора господарства. Робоче місце директора господарства - це його робочий кабінет, в якому він проводить велику частину роботи. Від того, яким це буде кабінет, залежить і те як працюватиме

керівник. Для створення оптимальних умов праці директора також вагомим є необхідний перелік меблів і технічного оснащення.

Робочий стіл має бути більший, ніж звичайні столи. Робоча поверхня столу має бути твердою і гладкою, переважно з дерева. Не слід покривати стіл склом, оскільки його блискуча поверхня шкідливо діє на зір. На приставці (зліва) можна розмістити комп'ютер, телефони і інші предмети, які можуть займати багато місце на робочому столі. Приставка попереду робочого столу потрібна для офіційного прийому 1 –

З відвідувачів. Для забезпечення інформаційних вимог до робочого місця управлінських працівників (на прикладі директора господарства) нами пропонується створення АРМ. Автоматизоване робоче місце (АРМ) це інструмент раціоналізації та інтенсифікації управлінської діяльності.

Організацію особистої роботи менеджера рекомендуємо здійснювати на основі дотримання певних правил планування свого робочого дня. На практиці планування часу полягає у його розподілі по видах робіт. Узагальнений розподіл часу регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого ке -

рівництва, враховує періодичність виконання окремих робіт і здійснює їх узгодження.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючи все вищевикладене відмітимо, що удосконалення структури управління, покращення умов праці управлінських працівників, а також організація планування особистої роботи менеджерів господарства на наукових основах, сприятиме удосконаленню організації управлінської праці та підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства в цілому. Подальші дослідження слід здійснювати в напрямку використання основних положень самоменеджменту в практичній діяльності керівників сільськогосподарських підприємств.

### Література

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
2. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: [навч. посіб. для студ.ekon.вузів] / М.Д. Виноградський., А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: «Кондор», 2002. – 518 с.
3. Єфімова Л. М. Теоретичні аспекти управління сільськогосподарськими підприємствами в Україні / Л.М. Єфімова // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва : зб. наук. пр., Харків. – 2014. – №4. – С. 136-140.
4. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1 / Й.С. Завадський. – К.: УФІМБ, 1997. – 543 с.
5. Новак В.О. Зміст та організація управлінської праці / В.О. Новак, О.П. Баклан // Економіка управління. – 2000. – №3. – С. 42-44.
6. Осовська Г.В. Основи менеджменту: [навч. посіб.] / Г.В. Осовська. – К.: «Кондор», 2003. – 556 с., С. 426.
7. Осовський О. А. Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України / О. А. Осовський // Вісник ЖНАЕУ. – 2011. – № 1, т. 2. – С. 215-224.
8. Скібіцька Л.І. Менеджмент: [навч. посіб.] / Л.І.Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
9. Хміль Ф.І. Менеджмент: [підруч.] / Ф.І. Хміль. – К.: Вища шк., 1999. – 351 с.
10. Шегда А.В. Менеджмент: [підруч.] / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
11. Шовкун Л. В. Особливості організації праці апарату управління сільськогосподарських підприємств / Л.В. Шовкун, О.М. Савельєва // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва : зб. наук. пр., Харків. – 2014. – №4. – С. 211-220.
12. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время / Лотар Зайверт / Пер. с нем. – М.: Экономика, 2001. – 267 с.
13. Мамфорд, Алан. Management Development. Как усовершенствовать работу менеджеров: стратегии действий; пер.с англ. К.А. Кравченко / Алан Мамфорд, Джеф Голд. – М.: Ніпро, 2006. – 245 с.
14. Швальбе Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе; пер. с нем. – М.: АО Издат. группа "Прогресс-Интер", 1993. – 228 с.
15. Стеттнер М. Карьера начинающего менеджера / М. Стеттнер ; пер. с англ. – М.: Гранд Фаир-Пресс. – 2003. – 213 с.
16. Статистична звітність ДП «ДГ «Таїровське» за 2013-2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tairov.com.ua/>

Стаття надійшла 14.05.2016  
Стаття прийнята до друку 24.05.2016

### Мельничук О.И.

кандидат экономических наук, доцент  
кафедра менеджмента и маркетинга  
Одесский государственный аграрный университет  
ул. Пантелеймоновская, 13, г. Одесса, Украина, 65013  
E-mail: kselenzia@mail.ru

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ В АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Обобщены научные подходы к определению сущности категорий «управленческий труд» и «организация управленческого труда», в результате чего сформулировано их авторское определе

ние. Проанализирована система организации управленческого труда в государственном предприятии «ОХ» Таировское », а именно: оценен качественный состав управленческих работников предприятия; исследован комплекс документов, регламентирующих деятельность управленческих работников; осуществлена оценка экономической эффективности работы управленческого персонала. Разработаны рекомендации по совершенствованию организации управленческого труда в хозяйстве за счет совершенствования его организационной структуры управления; внедрения и использования паспорта рабочего места управленческого работника; организации планирования личной работы менеджеров хозяйства на научных основах.

**Ключевые слова:** управление, руководитель, менеджер, управленческий труд, организация управленческого труда, регламентация.

#### Melnychuk O.

Ph.D. in Economics, Associate Professor  
Department of Management and Marketing  
Odessa State Agrarian University  
Panteleymonovskaya street, 13, Odessa, Ukraine, 65012  
E-mail: kselenzia@mail.ru

## ADMINISTRATIVE WORK AND ITS ORGANIZATION IMPROVEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Scientific approaches to definition of the essence of categories "administrative work" and "organization of administrative work" have been generalized, as a result their author's definition has been formulated.. Administrative work is recommended to understand as a form of social work which primary purpose is to provide focused, coordinated activities of both individual members of joint labor process and labor groups in general. The organization of administrative work should be interpreted as a process of preparation and implementation of relevant measures to achieve the goal set before the system. This process involves the development of complex regulations that define the place and role of each structural unit of the management and each employee in the management, order of relationships between them, the rules of relationships among management staff, forms of impact on the operation of management object, methods of contact with environment.

The system of administrative work organisation in the state enterprise "DG" Tayirovske" has been analysed, namely the quality of the management employees has been appreciated; complex of documents regulating the activities of administrative staff has been studied; the evaluation of the economic efficiency of the administrative staff has been made.

The recommendations for the improvement of managerial work in the economy by: improving its organizational management structure; implementation and use of the passport of management employee workplace; planning of individual managers of the economy on a scientific basis have been developed.

**Key words:** management, manager, administrative work, organization of management labor, regulation.

#### References

1. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2004). Orhanizatsiia pratsi menedzhera. K.: VD «Profesional».
2. Vynohrad, M. D., Vynohradska, A. M., & Shkanova, O. M. (2002). Orhanizatsiia pratsi menedzhera: skyi. K.: «Kondor».
3. Yefimova, L. M. (2014). Teoretychni aspekty upravlinnia silskohospodarskymy pidprijemstvamy v Ukraini. Visnyk Kharkivskoho Natsionalnoho Ahrarnoho Universytetu Im. V. V. Dokuchaieva, 4, 136-140.
4. Zavadskiy, I. S. (1997). Menedzhment (Vol. 1). K.: UFIMB.
5. Novak, V. O., & Baklan, O. P. (2000). Zmist ta orhanizatsiia upravlinskoi pratsi. Ekonomika Upravlinnia, 3, 42-44.
6. Osovska, H. V. (2003). Osnovy menedzhmentu. K.: «Kondor».
7. Osovskiy, O. A. (2011). Osoblyvosti upravlinskoi pratsi v transformatsiyni period rozvytku Ukrainy. Visnyk ZhNAEU, 1,2, 215-224.
8. Skubitska, L. I., & Skubitskiy, O. M. (2007). Menedzhment. K.: Tsentri uchbovoi literatury.
9. Khmil, F. I. (1999). Menedzhment. K.: Vyshcha shk.
10. Shehda, A. V. (2004). Menedzhment. K.: Znannia.

11. Shovkun, L. V., & Savelieva, O. M. (2014). Osoblyvosti orhanizatsii pratsi aparatu upravlinnia silskohospodarskykh pidpriemstv. Visnyk Kharkivskoho Natsionalnoho Ahrarnoho Universytetu Im. V. V. Dokuchaieva, 4, 211-220.
12. Zaivert, L. (2001). Vashe vremia – v vashykh rukakh. Sovety rukovodyteliam, kak effektivno yspolzovat rabochee vremia. M: Ekonomyka.
13. Mamford, A. (2006). Management Development. Kak usovershenstvovat rabotu menedzherov: Stratehyy deistvyi. M.: Hippo.
14. Shvalbe, B., & Shvalbe, K. (1993). Lychnost, karera, uspikh. M.: AO Yzdat. hruppa "Prohress-Ynter"
15. Stettner, M. (2003). Karera nachynaiushcheho menedzhera. M.: Hrand Fayr-Press.
16. Statystychna zvitnist. (2013). Retrieved from <http://www.tairov.com>

Received 14 May 2016  
Approved 25 May 2016  
Available in Internet 29.06.2016