

# ***КУРСОВА РОБОТА***

*на тему:*

## **Системний підхід до управління підприємством (організацією)**

*Виконав ст. гр. МПЗм - 11*

*Борищ С.В.*

*галузь знань 0306*

*Менеджмент і адміністрування*

*Спеціальність 8.03060101*

*Менеджмент і правове забезпечення*

*АПВ*

*Національна шкала \_\_\_\_\_*

*Кількість балів \_\_\_\_\_ ESTS \_\_\_\_\_*

*Члени комісії \_\_\_\_\_*

План.

Вступ.

1. Суть та значення системного підходу в управлінні організацією.
2. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного об'єкта.
3. Взаємозв'язок елементів внутрішнього та зовнішнього середовища в системі управління досліджуваного об'єкту.
4. Шляхи вдосконалення системного підходу в управлінні сучасною організацією.

Висновки.

Список використаної літератури.

## ВСТУП.

Для спільної діяльності люди об'єднуються в організації (підприємства) різних форм власності. У ході спільної діяльності і управління нею працівники вступають у певні стосунки, які зветься управлінськими. Управлінські відносини і є предметом менеджменту.

Організація - це група людей (дві особи і більше), діяльність котрих свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

З визначення випливає, що організація завжди має хоча б одну загальну мету, що розділяється і визнана усіма її членами. Але формальне управління рідко має справу з організаціями, у яких тільки одна мета. Менеджмент — це керування складними організаціями. Складні організації мають набір взаємозалежних цілей.

Усі складні організації є не тільки групами, цілеспрямованими у своїй діяльності, що мають певний набір взаємозалежних цілей. Вони також мають загальні для всіх складних організацій характеристики. Ці загальні риси, коротко викладені нижче, допомагають зрозуміти, чому, щоб домогтися успіху, організацією потрібно управляти.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами. Тому в конкретних випадках можна використовувати термін підприємства, фірма тощо.

Будь-яка організація становить соціальну систему, всередині якої можна відокремити систему виробництва (товарів або послуг) і систему управління або, відповідно, керовану і керуючу системи (суб'єкт та об'єкт управління). Ці системи вступають між собою у певні стосунки, тобто взаємодіють.

Загалом, усі організації є складними соціо-техно-економічними системами, що функціонують завдяки вдалому поєднанню різних елементів внутрішнього середовища відповідно до умов зовнішнього середовища.

# 1. СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.

Підприємство — це організаційно виокремлена та економічно самостійна основна (первинна) ланка виробничої сфери народного господарства, що виготовляє продукцію (виконує роботу або надає платні послуги).

Кожне підприємство є юридичною особою, має замкнену систему обліку та звітності, самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку, печатку з власною назвою, а також товарний знак (марку) у вигляді певного терміна, символу, малюнка або їхні комбінації. Юридична особа має ім'я, під яким працює фірма та підлягає державній реєстрації.

Для ефективного господарювання важливо є визначити мету створення та функціонування підприємства (фірми). Генеральну мету підприємства, тобто чітко окреслену його існування, у світовій економіці заведено називати місією. При формуванні місії необхідно коротко відповісти на питання: „Хто ми? Що ми робимо? Куди прямуємо?”. Цілі — це конкретні кінцеві становища або бажаний результат, який передбачається досягти спільною працею колективу підприємства. Цілі можуть бути короткостроковими (ті, що спрямовані на сьогочасне отримання бажаних результатів) та довгостроковими (ті, що спрямовані на зміцнення положення фірми та на поліпшення показників у довгостроковій перспективі). Існують два основні типи цілей: фінансові та стратегічні. Фінансові спрямовані на збільшення показників (прибуток, віддача від інвестицій, розміри займів та дивідендів). Стратегічні цілі відносяться до конкурентоспроможності фірми і спрямовані на забезпечення більш високих темпів зростання, на збільшення частки ринку, поліпшення якості продукції, щоб вона була кращою, ніж у конкурентів.

Система — це сукупність взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має нові властивості по відношенню до її елементів.

Підприємство є системою, цілісним утворенням, особливим об'єднанням її частин.

Погоджена взаємодія (співвідносність) окремих частин системи, сформованих відповідно до мети, періодично порушується. Це стає в процесі розвитку

виробництва тоді, коли формують нові цілі, а система залишається незмінною. Наприклад, цей процес може статися в разі революційних перетворень технічної бази виробництва під час її реконструкції, коли планується використовувати передову техніку, але вона застосовується несистемно.

Підприємство є також ймовірною системою. Це визначається значною мірою наявністю людського фактора, непередбаченого в конкретній ситуації.

Функціонування підприємства як системи є нормальним тільки за умови організаційної та гармонійної взаємодії всіх його підрозділів (елементів, підсистем), не дивлячись на те, що кожен з них виконує свою роль.

Як правило, на підприємствах, крім основних підсистем управляючої та управляємої, існують наступні підсистеми:

- 1) технічна — комплекс устаткування, який забезпечує рішення задач системи;
- 2) технологічна — заснована на поділенні процесу виробництва на стадії та процеси;
- 3) система організації виробництва та управління;
- 4) економічна система — відображує єдність економічних процесів, а також економічних зв'язків у русі виробничих фондів;
- 5) соціальна — люди, складаючи колектив та маючи в процесі сумісної праці певні соціальні відносини.

Підприємство діє та господарює в межах законодавства, що регулює всі напрями його діяльності. З великої кількості юридичних актів визначальними є: Закон України „Про підприємства в Україні”, який регламентує діяльність різних видів підприємств, визначає види та організаційні форми підприємств, правила їхнього створення й ліквідації, механізм здійснення ними підприємницької діяльності, створює однакові правові умови для діяльності підприємств незалежно від форм власності й системи господарювання, забезпечує самостійність підприємств, чітко фіксує їхні права та відповідальність у здійсненні господарської діяльності, регулює відносини з іншими суб'єктами господарювання і державою; статут підприємства; узгоджений з чинним законодавством колективний договір, що регулює відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства.

Будь-яке підприємство може бути створено:

- 1) відповідно до рішення власника чи вповноваженого ним органу, організації-засновника;
- 2) внаслідок примусового поділу іншої організації згідно з чинним антимонопольним законодавством;
- 3) через відокремлювання зі складу існуючого підприємства з рішення трудового колективу і за згодою власника майна.

Підприємство може бути ліквідоване (реорганізоване) у випадках: прийняття відповідного рішення власника майна, визначення її банкрутом, заборони діяльності за невиконання встановлених законодавством умов.

Ліквідація здійснюється ліквідаційною комісією, створюваною власником або вповноваженим ним органом, а за банкрутства — судом чи арбітражем. Про таку акцію повідомляється в процесі з визначенням строків претензій до підприємства, що ліквідується. Ліквідаційній комісії необхідно оцінити наявне майно, розрахуватися з кредиторами, скласти і передати власникові ліквідаційний баланс.

Для забезпечення ефективного господарювання за ринкових умов та кваліфікованого управління важливою є класифікація підприємств за певними ознаками.

За метою й характером діяльності підприємства бувають комерційні та некомерційні. До некомерційних належать здебільшого добродійні, освітянські, медичні, наукові та інші підприємства невиробничої сфери народного господарства,

За формою власності підприємства розрізняють: приватні, колективні, комунальні, державні. Приватними є фірми, що належать окремим громадянам на правах приватної власності та з правом найму робочої сили. До цього відносяться також індивідуальні та сімейні підприємства, які базуються на приватній власності, але тільки на особистій праці (праці членів сім'ї). Колективні підприємства ґрунтуються на власності її трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариства або громадської організації. Комунальні підприємства засновані на засадах власності відповідної територіальної громади. Державними є ті, що засновані на державній власності.

Най важливішою є класифікація підприємств за правовим статусом.

Одноосібне підприємство є власністю однієї особи або родини, які несуть відповідальність за свої зобов'язання всім майном (капіталом). Таке підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого підприємства.

Кооперативні підприємства (кооперативи) — добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного у громадській діяльності, використання власного або орендованого майна.

У державному секторі економіки однією з форм підприємництва є орендні підприємства.

Оренда полягає в тимчасовому (на договірних засадах) володінні й користуванні майном, необхідним орендару для здійснення підприємницької діяльності. Об'єктами оренди можуть бути цілісні майнові комплекси державних підприємств або їхніх структурних підрозділів, а також окремі одиниці майна.

Господарські товариства є об'єднаннями підприємців, які залежно від характеру інтеграції (осіб чи капіталу) та міри відповідальності та за зобов'язаннями (повна чи часткова) поділяються на повні, з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, командний, акціонерні, негласні, цільові.

Повне товариство (товариство з повною відповідальністю) • товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язання фірми всім своїм майном.

Товариством з обмеженою відповідальністю вважається таке, що має статутний фонд, поділений на частини, розмір яких визначається засновницькими документами; учасники цього товариства несуть відповідальність у межах їхнього внеску (за законом 1 рік для створення статутного фонду, мінімальний розмір якого становить 100 мін. з.п.).

Товариство з додатковою відповідальністю — товариство, яке є аналогічним товариству з обмеженою відповідальністю, але в разі виникнення боргів учасник відповідає своїм внеском до статутного фонду, а за недостатністю суми, додатково належним йому майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника (тобто середнє між повним товариством і товариством з обмеженою відповідальністю).

Командитним є товариство, яке поряд із членами з повною відповідальністю включає одного чи більше учасників, відповідальність котрих обмежується особистим внеском у майно такого товариства.

Цільове товариство — товариство, яке створюється для єдиної мети. Коли мета досягається, товариство розпадається. Це єдина форма, яка не реєструється.

Найбільш розвинута форма господарських товариств — акціонерне товариство, головним атрибутом у якому є акція. Акція - цінний папір без установленого терміну обігу, який свідчить про пайову участь у статутному фонді товариства; підтверджує членство в ньому і право на участь в управлінні ним; дає учаснику товариства право на одержання частки прибутку у вигляді дивіденду та участь у розподілі майна за ліквідації товариства. Акціонерне товариство має свій статутний фонд, мінімальний розмір якого становить 1200 мін. заробітної плати.

Ідеальний варіант контрольного пакету акцій — 51%. Якщо акціонерів багато, то достатньо мати 30% від суми всіх акцій. Акціонерні товариства бувають двох видів; відкритого типу, акції якого розповсюджуються через відкриту передплату та купівлю-продаж на фондових біржах; закритого типу, акції якого можуть поширюватися лише між його засновниками,

Класифікаційна належність підприємств за цією ознакою здебільшого зрозуміла із самої назви окремих груп (видів). Пояснення потребують хіба що лізингові організації. У світовій економіці під такою назвою фігурують міжнародні орендні фірми-продуценти, які за відповідну плату здають в оренду товари споживчого призначення, обчислювальну техніку, транспортні засоби тощо,

За технологічною (територіальною) цілісністю і ступенем підпорядкування підприємства поділяють на головні (материнські), дочірні, асоційовані, філії.

Особливістю діяльності головної (материнської) фірми є те, що вони контролюють інші фірми. Залежно від розміру капіталу, що належить материнській (головній) фірмі, а також правового статусу і ступеня підпорядкованості, підприємства, які перебувають у сфері впливу головного можна розподілити на дочірні, асоційовані і філії.

Дочірня фірма (компанія) — юридичне самостійне організаційне утворення, що здійснює комерційні операції і складає звітний баланс. Проте материнська фірма



строго контролює діяльність усіх своїх дочірніх компаній, оскільки володіє контрольним пакетом їхніх акцій. Асоційовано фірма є формально самостійною, але з різних причин вона залежить від головної фірми і мусить підпорядковуватися її стратегічним цілям. Філія не користується юридичною та господарською самостійністю, не має власного статуту та балансу, діє від імені та за дорученням головної організації, має однакову з нею назву. Майже весь акціонерний капітал філії належить материнській фірмі.

За кількістю працівників підприємства поділяються на великі (надвеликі), середні, малі (дрібні), мікропідприємства.

До малих (дрібних) фірм, які становлять основу малого бізнесу, належать суб'єкти господарювання з кількістю працівників: у промисловості та будівництві — до 200 осіб; в інших галузях виробничої сфери — до 50 осіб; науці й науковому обслуговуванні — до 100 осіб; галузях невиробничої сфери — до 25 осіб; роздрібній торгівлі — до 15 осіб. Крім того, віднедавна офіційно заведено називати мікропідприємствами суб'єктів малого підприємства із середньо обліковою чисельністю працівників до 10 осіб та обсягом виручки від продажу продукції (подання послуг) до 250 тис. грн за рік.

Картелі — договірне горизонтальне об'єднання підприємств переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності.

Синдикати — організаційна форма Існування різновиду картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створений спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання.

Пул — об'єднання аналогічне синдикату, але відрізняється розподілом прибутку.

Консорціуми — тимчасові статутні об'єднання промислового й банківського капіталу для досягнення загальної мети (наприклад здійснення спільного великого господарського проекту). Учасниками консорціуму можуть бути державні та приватні фірми, а також окремі держави (наприклад Міжнародний консорціум супутникового зв'язку).

Концерни — форма статутних об'єднань підприємств, що характеризується єдністю власності й контролю; об'єднання відбувається найчастіше за принципом

диверсифікації, коли один концерн інтегрує підприємства різних галузей економіки (промисловість, транспорт, торгівля, наукові організації, банки, страхова справа). Після створення концерну підприємства втрачають економічну самостійність, підпорядковуючись потужним фінансовим структурам.

Трести — монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс. При цьому підприємства повністю втрачають свою юридичну й господарську самостійність, оскільки інтегруються всі напрями їхньої діяльності.

Холдинги (холдингові компанії) — специфічна організаційна форма об'єднання капіталів: інтегроване товариство, що безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання. Завдяки цьому холдингова компанія здійснює контроль за діяльністю таких підприємств. Об'єднані в холдингу суб'єкти мають юридичну й господарську самостійність. Проте право вирішення основних питань, їхньої діяльності належить холдинговій компанії.

Фінансова група — об'єднання юридично та економічно самостійних підприємств різних галузей господарства. На відміну від концерну, на чолі фінансових груп стають один або кілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств (фірм, компаній), що входять до

## **2. ЗАГАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОБ'ЄКТА.**

Всі процеси, що відбуваються на підприємстві мають єдину систему, яка займається проблемами пов'язаними із визначенням цілей, плануванням робіт, організації структури управління, здійснення мотивації працівників до праці, забезпечення ефективного контролю за досягненням цілей; інформаційним забезпечення діяльності підприємства; визначенням набору способів впливу на

працівників та виробничо-господарські процеси; підготовкою, обґрунтуванням та реалізацією управлінських рішень. Така система зазвичай має назву системи управління.

Система управління в кожному підприємстві реалізується завдяки існуванню потреби в управлінні, яка пов'язана, в свою чергу, із особливостями ведення виробничо-господарської діяльності. Причинами потреби в управлінні є:

- наявність ресурсів, які потребують розподілу та використання;
- наявність горизонтального та вертикального розподілу праці;
- наявність підрозділів;
- наявність цілей.

До системи управління окремих підприємств зазвичай входять організаційна структура управління, принципи управління, методи управління, управлінський процес та управлінський цикл, система інформаційного забезпечення, система розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Господарство розташоване в місцевості, що характеризується сприятливими агрокліматичними умовами для ведення сільського господарства та вирощування основних сільськогосподарських культур. Найпоширенішими ґрунтами на території ПАП "Провесін" є чорноземи опідзолені, чорноземи глибокі малогумусні, темно-сірі опідзолені ґрунти. Ґрунтові води на плоских водозмінах залягають на глибині 3-5 м. Для підвищення родючості і забезпечення високої врожайності вирощуваних культур необхідно дотримуватися відповідних агротехнічних заходів, підтримуючи особливу увагу в системі підживлення, обробітку ґрунту.

Предметом діяльності підприємства є виробництво сільськогосподарської продукції рослинництва та тваринництва, її заготівля та переробка, торгівельна діяльність в сфері оптової та роздрібною торгівлі, заготівля та переробка вторинних ресурсів, будівництво та ремонт об'єктів цивільного та промислового призначення, надання майна в оренду, надання інших послуг та виконання робіт на основі заключення господарських договорів.

Підприємство має самостійний баланс, рахунки в установах банку, печатку зі своїм найменуванням. Воно не може мати в своєму складі інших юридичних осіб. Взаємовідносини з власниками земельних і майнових паїв будує на основі договорів

з виплатою орендної плати.

Майновий фонд приватного підприємства формується за рахунок майна, що передається власником на баланс підприємства. Майно підприємства становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Переважно таким майном є майновий пай, отриманий при виході з КСП. Законодавством не встановлено мінімального розміру статутного фонду приватного підприємства. Підприємство здійснює володіння, користування і розпорядження своїм майном у відповідності з метою своєї діяльності і чинним законодавством.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові та матеріальні внески засновників;
- доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Цілісний майновий комплекс підприємства визнається нерухомістю і може бути об'єктом купівлі-продажу та інших угод, на умовах і в порядку, визначених чинним законодавством.

Володіння і користування природними ресурсами підприємство здійснює в установленому законодавством порядку за плату, а у випадках, передбачених законом, на пільгових умовах.

Станом на 01.01.2015 року в землекористуванні досліджуваного підприємства перебувало 765 га сільськогосподарських угідь, всі вони є взятими в оренду (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

## Наявність земельних угідь в ПАП “Провесінь”, га

	Роки			З них взято в оренду	Частка від загального обсягу, %
	2013	2014	2015		
Усього сільськогосподарських угідь	765	765	765	765	100
у тому числі:					
рілля	685	685	685	685	90
сінокоси	-	-	-	-	-
пасовища	85	85	85	85	10
багаторічні насадження	-	-	-	-	-

Як видно з таблиці 2.1. в структурі земельних угідь ПАП “Провесінь” усі земля складають сільськогосподарські угіддя, при цьому, 90 % займає рілля, 10 % - пасовища.

Особливості управління приватним підприємством полягають у його організаційно-правовій формі господарювання, яка дозволяє одноосібне володіння та управління такими типами підприємств.

Загалом, приватним підприємством визначається таке підприємство, яке засноване на власності окремого громадянина і відрізняється від індивідуального підприємства тільки правом наймання робочої сили.

Однією з переваг таких приватних формувань є те, що з ним більше бажають співпрацювати банківські структури, різні інвестори, що надаватимуть йому кредити ніж це має місце щодо інших недержавних сільськогосподарських підприємств

На сьогодні приватні підприємства з орендними відносинами виконують функції перехідного етапу до більш досконалих форм господарювання.

Економічну відповідальність за розвиток приватного підприємства несе виключно його засновник. Орендодавці ніякої відповідальності за результати роботи підприємства не несуть. Засновник підприємства у випадку економічної невдачі не має права висувати їм будь-які претензії або вдаватися до санкцій.

Всі процеси, що відбуваються на підприємстві мають єдину систему, яка займається проблемами пов'язаними із визначенням цілей, плануванням робіт, організації структури управління, здійснення мотивації працівників до праці,

забезпечення ефективного контролю за досягненням цілей; інформаційним забезпеченням діяльності підприємства; визначенням набору способів впливу на працівників та виробничо-господарські процеси; підготовкою, обґрунтуванням та реалізацією управлінських рішень. Така система зазвичай має назву системи управління.

Управління підприємством здійснює його власник, який для забезпечення діяльності залучає громадянин до праці на основі трудового договору, а також інших форм, що регулюють відносини працівника з підприємством як суб'єктом підприємницької діяльності. Структура управління ПАП "Провесін" на рисунку 2.1.

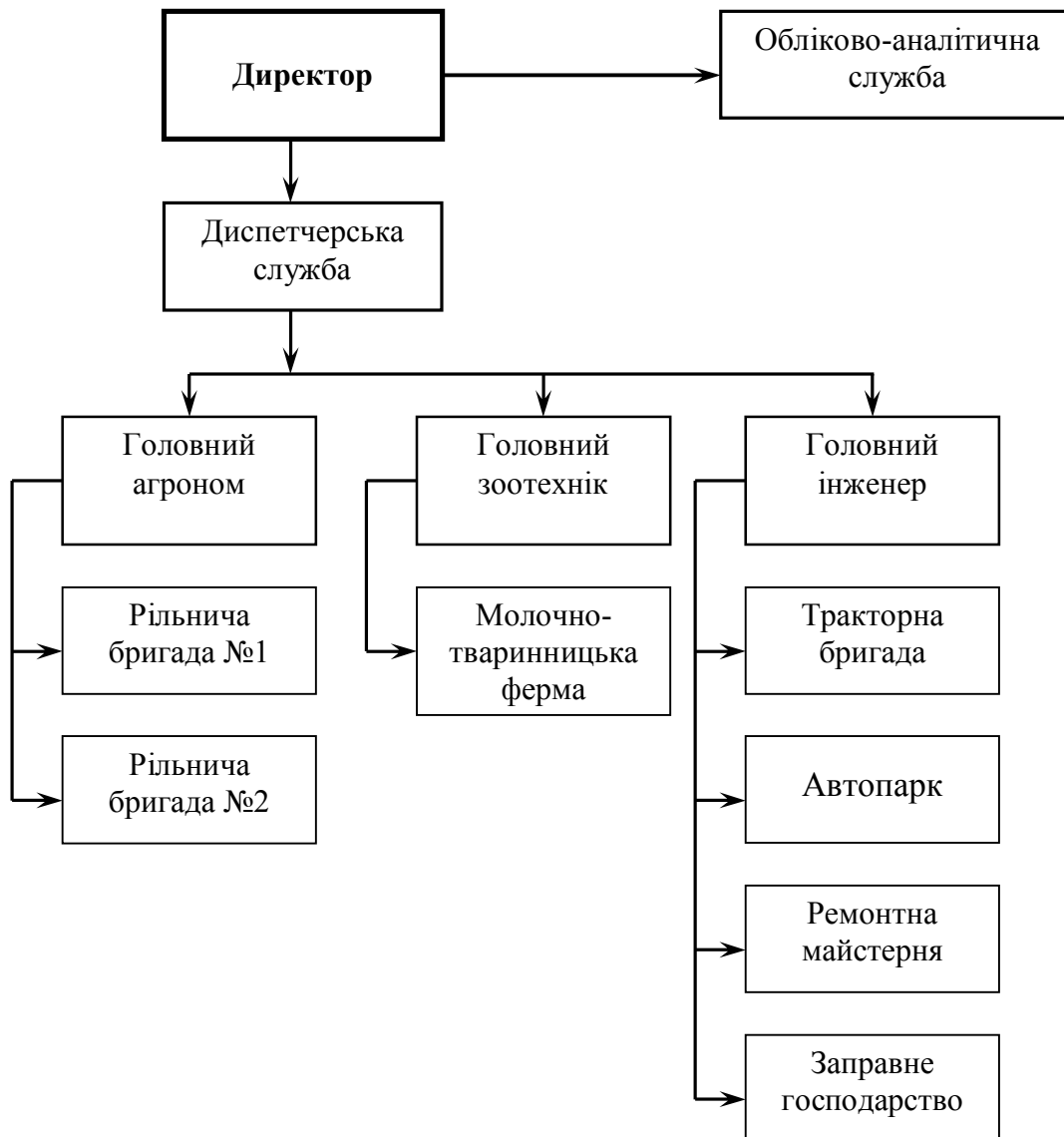
. Подана на рисунку 2.1. організаційна структура управління має функціональний характер, що відображає виробничу спеціалізацію наявних в господарстві підрозділів. Такий тип структур управління забезпечує можливість господарства формувати конкурентні переваги за рахунок зниження собівартості продукції, чому сприяє вузька виробнича спеціалізація.

Орендодавці і працюючі за контрактом не мають права втручатися у виробничу діяльність підприємства, в розпорядження і рішення його власника щодо господарського використання майна і землі.

Підприємство надає своїм працівникам соціальні та інші пільги і гарантії, вносить в бюджет соціальні платежі за працюючих у нього громадян, гарантує їм умови праці і відпочинку, передбачені чинним законодавством України.

Як можна судити із посадових інструкцій головних спеціалістів досліджуваного підприємства, основні обов'язки по виконанні функцій постачання покладаються на них. Так, наприклад, до обов'язків головного агронома, згідно із посадовими інструкціями, належать: забезпечувати господарство насінням кращих районуваних сортів; організовувати закупівлю мінеральних і органічних добрив, забезпечувати і контролювати своєчасне виконання технологічних операцій.

Головний інженер організовує і контролює діяльність інженерної служби, зокрема: забезпечує якісне технічне обслуговування галузей та операцій господарства, відповідає за технічний стан машинно-тракторного парку, забезпечує запчастинами, нафтопродуктами та іншими матеріалами.



**Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПАП “Провесінь”.**

До основних обов’язків головного зоотехніка, в даному аспекті, належить: забезпечувати своєчасне завезення кормів на ферму, забезпечувати тваринників спецодягом тощо.

Отже, система управління ПАП “Провесінь” є типовою для більшості господарств району. Її функціональний тип дає можливість скорочувати виробничі витрати і досягати поставлених результатів.

### **3. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕЛЕМЕНТІВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОБ'ЄКТУ.**

Функціонування ПАП „Провесінь” здійснюється завдяки ефективному поєднанню зовнішніх та внутрішніх елементів середовища існування підприємства. Основними елементами внутрішнього середовища є: персонал, технологія, ціль, завдання та структура. Усі згадані елементи утворюють в сукупності систему управління підприємства. Відповідно до існуючої системи управління, основні функції управління в ПАП „Провесінь” здійснюються відповідно до його статусу на засаді поєднань прав власника майна і принципів самоврядування трудового колективу. Власник здійснює свої права з управління безпосередньо або через уповноважені ним органи. Управлінські права делегуються директору. Вищим керівним органом підприємства є власник майна, він же здійснює й виконавчі функції.

Підприємство самостійно визначає структуру управління, встановлює штати функціональних, виробничих та інших підрозділів. Власник безпосередньо наймає (призначає, обирає) керівника підприємства. З керівником укладається контракт (договір, угода), що визначає строки найму, права, обов'язки і відповідальність, умови матеріального забезпечення та звільнення з посади. Керівник призначає на посаду й звільняє з неї своїх заступників, керівників і спеціалістів структурних підрозділів.

Будь-яке підприємство діє на підставі власного статуту, тобто певного зібрання обов'язкових прав, що регулюють її індивідуальну діяльність, взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання.

У статуті визначається; точне найменування та місцезнаходження підприємства, власник або засновник; основна місія й цілі діяльності; органи управління та порядок їхнього формування; повноваження трудового колективу та його виробничих органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації та припинення існування.

Ступінь задоволення потреб населення в продуктах харчування і товарах



широкого вжитку із сільськогосподарської сировини залежить від кінцевих результатів виробничої діяльності аграрних підприємств. Залежно від економічного змісту і цільового призначення цих результатів розрізняють такі види їх: валова продукція, товарна продукція, кінцева продукція, чиста продукція і прибуток.

Важливим показником, який впливає на кінцеві результати господарювання є собівартість виробленої продукції. Собівартість як економічна категорія являє собою відокремлену частину вартості. Основу цієї категорії становлять вартість спожитих засобів виробництва і вартість необхідного продукту. В конкретно економічному розумінні собівартість – це грошовий вираз витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг).

Собівартість – один з найважливіших показників господарської діяльності аграрних підприємств, оскільки показує, у що саме обходиться господарству виробництво відповідного виду продукції і наскільки економічно вигідним воно є в конкретних природо-економічних умовах господарювання.

Структура собівартості виробництва продукції у ПАП “Провесінь” подана в таблиці 3.1.

Як бачимо з таблиці 3.1. собівартість виробництва продукції рослинництва становила 464 тис. грн., тваринництва – 57 тис. грн.. В структурі собівартості продукції рослинництва, так само як і тваринництва, найбільшу частку займають матеріальні витрати – по 68 %. В структурі матеріальних витрат – це нафтопродукти і мінеральні добрива в рослинництві і нафтопродукти і корми в тваринництві. Дещо більшу частку займають витрати на оплату праці в тваринництві – 26,3 % проти 9,1 % в рослинництві.

В умовах формування розвитку ринкової економіки існування підприємства як ізольованої одиниці економічної системи є нереальним. Внаслідок цього обов’язковою умовою його існування є тісна взаємодія із зовнішнім середовищем. Суть цієї взаємодії полягає в отриманні із зовнішнього середовища, ресурсів, енергії, запитів споживачів і виділення у зовнішнє середовище готової продукції, інформації, заробітної плати тощо.

Таблиця 3.1.

## Структура собівартості виробництва продукції у ПАП “Провесінь”, тис. грн.

Статті витрат	Витрати на виробництво продукції		Частка витрат в рослинництві, %	Частка витрат в тваринництві, %
	Рослинництва	Тваринництва		
Затрати на оплату праці	42	15	9,1	26,3
Відрахування на соціальні заходи	5	2	1,1	3,5
Матеріальні витрати	316	39	68,1	68,4
В т. ч. насіння	45		9,7	0,0
Корми		12		21,1
Мінеральні добрива	88		19,0	
Нафтопродукти	95	20	20,5	35,1
Електроенергія	45	6	9,7	10,5
Запасні частини	43	1	9,3	1,8
Інші затрати	101	1	21,8	1,8
У тому числі орендна плата за земельні паї	71		15,3	
Всього витрат	464	57	100,0	100,0

Зовнішнє середовище будь-якого підприємства характеризується певними особливостями і поділяється на два основних види: макросередовище і мікросередовище.

Макросередовище охоплює матеріально-технічні й економічні умови, суспільні відносини та інші чинники, що впливають на діяльність підприємства опосередковано.

До них належать:

- 1) демографічні (складові: чисельність населення; віковий ценз; рівень платоспроможності населення, активного населення);
- 2) природні (наявність природних ресурсів за видами);
- 3) науково-технічні (науково-технічна політика держави);
- 4) економічні (ступінь державного регулювання економіки; система оподаткування; мінімальний розмір заробітної платні і пенсії);
- 5) екологічні (екологічна безпека навколишнього середовища; екологізація виробництва);

б) політичні (політична стабільність суспільства, взаємодія виконавчої і законодавчої влади; міжнародне науково-технічне співробітництво; обсяги експорту-імпорту).

Мікросередовище – це середовище прямого впливу на підприємство. Чинники мікросередовища поділяються на дві групи. До першої відносяться ті, що діють у близькому оточенні; до другої — що діють усередині організації.

До чинників близькою оточення відносять:

1) кліматичні (складові: природні умови, роза вітрів; переважаючий атмосферний тиск; середньодобова температура повітря, вологість);

2) постачальники (види сировини, матеріалів; обсяги постачань; ціни постачань; відстань доставки);

3) споживачі (асортимент продукції, що споживається; обсяги постачань; ціни постачань; рівень платоспроможності);

4) конкуренти (ступінь освоєння ринку; якість продовольчої продукції; орієнтовані сегменти ринку; асортимент продукції);

5) фінансово-кредитні організації (асортимент надання послуг; банківський відсоток за операціями; комфортність; простота оформлення документів; можливість інвестування та одержання кредиту);

б) державні органи (контроль за дотриманням законодавства: система керівництва; взаємовідносини з місцевою адміністрацією).

До чинників, які діють усередині організації (підприємства), слід віднести: середній рівень заробітної плати; забезпечення трудовими ресурсами, кваліфікацію працівників; забезпеченість матеріальними ресурсами; організаційну структуру підприємства тощо.

Основними елементами зовнішнього середовища будь-якого сільськогосподарського підприємства є споживачі, постачальники, органи державної влади.

Особливістю сільськогосподарського підприємства є те, що воно рідко діє на ринку продукції призначеної для кінцевого споживання, найчастіше воно реалізує свою продукцію на ринку сировини. Внаслідок цього споживачами продукції ПАП “Провесінь” є суб’єкти ринку, які купують у аграрних підприємств

сільськогосподарську продукцію для особистого споживання, подальшої переробки чи перепродажу. Головними споживачами продукції ПАП “Провесінь” є комбінат хлібопродуктів, спиртзавод, підприємства борошномельно-круп’яної промисловості, а також комерційні структури, які спеціалізуються на торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Взаємовідносини із названими суб’єктами ринку будуються на основі укладення договорів купівлі-продажу, в яких обумовлюються розміри партій, їх вартість, терміни поставки та відповідальність сторін. У випадках виникнення неузгодженості між сторонами вирішення спорів відбувається у суді.

Результати діяльності ПАП “Провесінь” значною мірою залежать від якості і своєчасності постачання сировини і матеріалів. Основними постачальниками матеріально-технічних ресурсів на підприємство є: ТОВ “Агротехсервіс” та ТОВ “Агрон”. Постачальниками насіння є ПП “Колодійчук”. Постачальниками мінеральних добрив та засобів захисту рослин є ПП “Володар” і ТОВ “Украгропродукт”.

До фінансово-кредитних установ, які формують зовнішнє середовище ПАП “Провесінь” належать банки, страхові компанії, кредитні та інші установи, з якими аграрні підприємства вступають у ділові стосунки при збереженні готівки, забезпеченні безготівкових операцій, страхуванні себе від різного роду ризиків, одержанні та сплаті кредитів тощо.

Основні фінансові операції підприємство здійснює через відділення банку “Райфайзенбанк-Аваль”. Той же банк здійснює кредитне обслуговування підприємства. До послуг страховальних установ господарство поки що не зверталось.

Для ринку сільськогосподарської продукції характерним є наявність значної кількості конкурентів, що зумовлено специфікою сільського господарства та невеликими розмірами сільськогосподарських угідь агроформувань.

Отже, ПАП “Провесінь” функціонує в умовах насиченого зовнішнього середовища, яке регулюється законами ринку та органами державного управління шляхом застосування економічних важелів та видання нормативно-правових та регулюючих законодавчих актів.

#### **4. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.**

Основним способом оптимізації управління шляхом використання внутрішніх резервів є пошук і використання основних резервів підприємства: як внутрішніх так і зовнішніх. Зокрема, продуктивність праці, оптимізація структури підприємства, взаємозв'язків із постачальниками тощо.

Під резервом росту продуктивності праці не використані ще реальні можливості економії трудових ресурсів, найбільш ефективного використання обладнання та робочої сили, а скорочення втрат робочого часу, економію сировини, матеріалів, капіталу і інших видів ресурсів, застосування найбільш ефективною та раціональною системи оплати праці, ліквідації і скорочення браку продукції.

Науково-технічний прогрес значною мірою впливає на формування цілей та завдань, а також є важливим фактором для:

- збільшення виробництва високоякісної продукції
- скорочення її витрат;
- підвищення ефективності суспільного виробництва;
- вирішення інших соціально-економічних проблем.

Вважається за необхідне на ПАП „Провесінь” підвищити такі основні напрямки НТП:

- комплексну механізацію, електрифікацію і автоматизацію виробництва;
- впровадження інтенсивних технологій;
- підвищення науково-технічного рівня кадрів підприємства.

А це в свою чергу на нашу думку вплине на поліпшення якості продукції.

Існуючі і вже широко застосовані на підприємстві технології будуть значно вдосконалені по відношенню до підвищення виробництва, масштабів економіки.

А це в свою чергу досягнеться за рахунок:

1) покращення органолептичних характеристик. Тобто це означає, що приймаючи рішення про покупку, споживач перш за все надасть перевагу смаку.

2) безпека. На нашу думку, безпека продуктів харчування – це зона

постійної турботи, тому що вона впливає на довіру споживача до щоденної їжі. З метою виключення можливого ризику хвороби від вживання продукту варто було б об'єднатися всім виробничим лініям.

### 3) ефективність виробництва.

При аналізі взаємозв'язків організації із зовнішнім середовищем важливе значення має концепція групових претензій, згідно з якою організація перебуває у постійній конфронтації з різними групами інтересів, що безумовно впливає на її становище. А позиції груп інтересів залежать від справ на підприємстві. Специфіка взаємовідносин між ними полягає в тому, що організація не може контролювати поведінку зацікавлених груп. Організація, як правило, має справу з такими групами інтересів:

- внутрішні (власники, менеджери, співробітники);
- господарські (покупці, постачальники, конкуренти, потенційна робоча сила);
- громадські (держава, засоби масової інформації, громадські організації тощо);
- інтереси захисників навколишнього середовища (вчені, асоціації зацікавлених організацій і груп, держава та ін.).

Значення груп інтересів для організації різне і визначається ситуативно. Відносини з ними постійно змінюються залежно від взаємних претензій, оскільки організація має певні обов'язки перед суспільством, а воно – перед нею. Тому організація повинна цілеспрямовано управляти зв'язками з такими групами.

Орієнтацію на навколишнє середовище (включно з відносинами всередині організації) розглядають через призму засобів, які організація використовує як для адаптації, так і для впливу на нього. До цих засобів належать: структурні засоби, управлінські процеси, система комунікацій, управління персоналом і представниками навколишнього середовища, фірмова поведінка, дизайн організації.

Структурні засоби впливу організації на навколишнє середовище передбачають створення постійних і тимчасових органів та центрів зв'язків із навколишнім середовищем, зовнішні консультації. У великих організаціях різноманітні проблеми їх взаємодії з громадськими організаціями, громадськістю

загалом вирішують спеціальні підрозділи. З цією метою створюють і тимчасові органи. Перевага їх перед постійними полягає в охопленні представників усіх або більшості служб організації.

У багатьох зарубіжних організаціях створено центри зв'язків із зовнішнім середовищем (за аналогією з центрами прибутку), які займаються різноманітними питаннями, що стосуються різних сфер навколишнього середовища. Критерії їх функціонування залежать від претензій зовнішніх і внутрішніх груп. Вони можуть вирішувати і ринкові питання, і внутрішні господарські проблеми.

Для компетентного управління взаємодією з навколишнім середовищем у великих організаціях є спеціальні посади. Ранг їх, як правило, – заступник керівника. Невеликі організації здебільшого вдаються до послуг зовнішніх консультантів.

Важелі впливу на зовнішнє середовище треба використовувати взаємопов'язано: організація визначає носіїв управлінської структури (керівників, органи), які відповідають за контакти з навколишнім середовищем, а суспільство розвиває структури для зв'язку з організаціями; організація призначає і навчає співпрацівників для узгодження взаємовідносин з навколишнім середовищем, яке теж повинно мати людей, компетентних у справах організації.

Управлінські процеси впливу на зовнішнє середовище здійснюються в широкому і вузькому розумінні. У широкому розумінні орієнтовані на зв'язки із навколишнім середовищем управлінські процеси охоплюють окремі елементи, пов'язані з різноманітними аспектами цього середовища (інвестиційні процеси, методи планування та ін.). У вузькому — до них зараховують проблемний менеджмент, політику й стратегію організації, управління комунікаціями.

## Висновки

Отже, як можна судити із вище написаного, будь-яка організація є системою, утвореною певною кількістю внутрішніх змінних елементів. Межі системи залежать від критерію відбору елементів, від нього залежить і склад змінних внутрішнього середовища організації.

Своєрідність кожного підприємства виявляється в особливостях його внутрішнього середовища – сукупності складових, які відображають його сутність. Разом з тим, кожна організація функціонує у навколишньому середовищі, перебуваючи під його впливом і впливаючи на нього.

Отже, внутрішнє середовище організації є дуже складною системою елементів і взаємозв'язків між ними, які, як правило, контролюються і регулюються керівництвом.

Межі між організацією як системою та навколишнім середовищем визначаються сукупністю організаційних особливостей її діяльності. Навколишнє середовище має надзвичайно важливе значення для організації, оскільки значною мірою визначає ефективність діяльності.

Від зовнішнього середовища, значною мірою, залежать характеристики підприємства, особливо пов'язані із ресурсним забезпеченням та процесом реалізації готової продукції.

Приведення до відповідності чинників внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяють отримувати значно вищий ефект ніж при використанні цих складових окремо, формуючи, таким чином, синергічний ефект системного підходу.



## Список використаної літератури

1. Закон України “Про підприємництво”. // Відомості Верховної Ради України. – № 14. – с. 168.
2. Закон України “Про підприємства” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 24.
3. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: “Світ”, 2013. – 296 с.
4. Гудзинський О.Д. Менеджмент в системі агробізнесу.- К.: Вища школа, 2014.- 235 с.
5. Дудар Т.Г. Волошин Р.В. Основи менеджменту. – Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – Тернопіль, Економічна думка, 2013, - 146 с.
6. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2003. – 416 с.
7. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент – К., - 2002 Академвидав, 2013. – 464 с.
8. Основи аграрного менеджменту. За ред. Й.С.Завадського.- К.: Вища школа, 1995.- 242 с.
9. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій.: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2015. – 860 с.
- 10.Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 416 с.
- 11.Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.:Академвидав, - 2014
- 12.Сухарський В.С. Менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2001.– 340 с.
- 13.Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2015. – 456 с.
- 14.Федик П.С. Приватні підприємства в системі агробізнесу // Менеджер, - № 1, 2015 р. – С. 37-42.
- 15.Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2013.- 608 с.