

***В.В. ВІТВИЦЬКИЙ**, доктор економічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України,  
головний науковий співробітник  
Національний науковий центр  
«Інститут аграрної економіки»  
**Ю.В. ВАКУЛІНА**, науковий співробітник  
Черкаський науково-дослідний центр  
продуктивності агропромислового комплексу*

## **Продуктивність у системі результативності господарювання**

**Постановка проблеми.** Організація, підприємство, підприємництво в цілому – це основна ланка нашого господарства. Ключова суть перебудови управління економікою полягає в тому, щоб ця ланка була в центрі справи та стала вирішальним елементом у системі для досягнення суспільно важливих результатів. Саме основна ланка виробляє продукцію й водночас є місцем застосування праці кожного зайнятого в матеріальному виробництві, де проявляється ставлення до праці, до колективу та життєва позиція працівника. Отже, уточнюючи питання як правильно господарювати, необхідно враховувати весь комплекс подібних аспектів.

Чи часто при управлінні як на рівні основної ланки, так і держави згадують про те, що нашою метою є принциповий стрибок у формуванні конкурентоспроможної матеріально-технічної бази, якісне вдосконалення суспільних відносин, формування людини ринкового типу.

Зазначені цілі довгострокові, їх не вкладають у програми, які приймають на різних рівнях, і тому довгостроковий аспект менше всього береться до уваги за весь період незалежності нашої держави.

Вічна проблема теоретичної та прикладної економічної науки полягає в тому, щоб конструктивно відповісти на питання, як правильно господарювати. Єдиного рецепту на всі випадки господарського життя бути не може. Але навчитися відповідати на виклики суб'єктів господарської діяльності необхідно вчасно з визначеною точністю.

На наш погляд, завдання науки полягає в тому, щоб виділити окремі класи господарських ситуацій і запропонувати для кожного з них інструментарій, застосування якого допоможе зрозуміти ситуацію, передбачити можливі напрями її розвитку й вибрати доцільне вирішення поставленої мети. Разом із тим мова не може йти про повну класифікацію господарських ситуацій і навіть вичерпний аналіз якого-небудь класу. Та й теорія господарювання не може запропонувати ні того ні іншого.

Актуальність статті полягає в тому, що в абсолютній більшості підприємств недостатньо або взагалі не вимірюють процеси перетворення при виробництві продукції, що призводить до її здорожчання або недостатньої якості, та, як наслідок, – до низької конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Система управління продуктивністю й результативністю досліджувалася вченими різних напрямів економічної науки: Р. Акоффом [1], В.В. Вітвіцьким [2, 3], В.С. Дієс-

перовим [4], Т. Пітерсом, Р. Уотерманом [5], Д. Сінком [6], О.М. Сумцем [7], В.С. Сухаревським [8], У. Оучі [9], Р. Фостером [10], Р. Чейзом, Н. Еквілайном, Р. Якобсом [11], М.Л. Шаповал [12].

**Мета статті** – формування теоретико-методологічних засад та адаптація системи управління продуктивністю. Пропонується розглянути тільки деякі аспекти основної проблеми з погляду теоретичної і прикладної економічної науки: по-перше, стосовно сучасного етапу розвитку продуктивності; по-друге, рівень розвитку підприємництва організацій, підприємств із погляду результативності; й, по-третє, зіставлення умови і системи господарювання в нашій країні та інших розвинутих країнах.

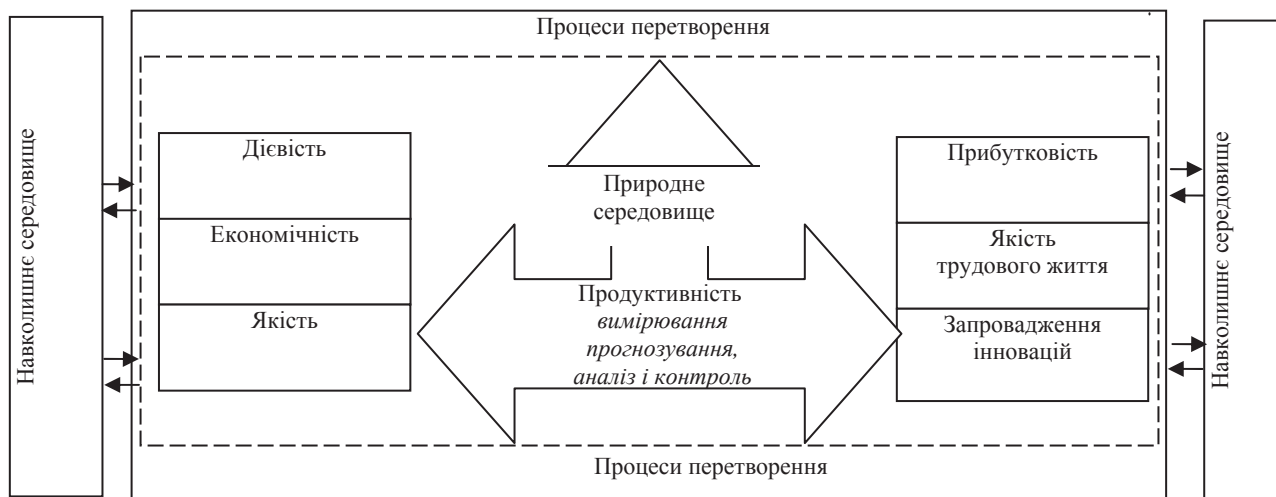
**Виклад основних результатів дослідження.** Складна діалектика ринку полягає в тому, що в кожний момент необхідно виконувати функцію вимірювання безперервно. Тому далекоглядні менеджери розвинутих країн не ототожнюють вимоги ринку і вироблені ними індикатори: якщо вимоги ринку вони сприймають безперечно, то індикатори використовують обережно при виборі стратегії підприємства залежно від дії різних зовнішніх чинників, у тому числі й на самому

ринку. Таким чином, вибір довготермінової стратегії поведінки підприємства на ринку найменше залежить від поточних значень ринкових індикаторів, хоч завжди вони і беруться до уваги [5,9].

Лише в стаціонарних умовах поточні значення вартісних показників допустимо сприймати як допуски до майбутніх значень.

Якщо в „класичному” ринку відхилення цін ще можна розглядати як випадкові флуктуації, то поява монополій веде до довгострокової різниці: завищеними цінами монополії користуються для одержання надприбутків, заниженими – у боротьбі конкуруючих товарів і послаблення підприємств-конкурентів за найбільшу нішу ринку.

Перш ніж розглядати проблематику продуктивності як таку, необхідно визначити її місце в загальній системі кількісних, якісних індикаторів «параметрів стану» підприємства, фірми, галузі, держави. Систему індикаторів і характеристик, які в сукупності відображають економічну категорію результативності організаційно-господарської системи, нами пропонується розділити на сім підсистем: дієвість, економічність, якість, прибутковість, якість трудового життя, запровадження інновацій, продуктивність (рис.1).



**Рис. 1. Модель взаємодії підсистеми продуктивності в системі результативності**

Джерело: Розробка авторів.

*Дієвість* – це ступінь досягнень господарською системою мети. Для оцінки ступеня дієвості необхідно щонайменше три критерії: якість, кількість і своєчасність, які повинні відповідати на запитання: чи робимо ми потрібні речі відповідно до вимог; чи до-

статньо робимо потрібних речей; чи робимо “потрібні речі” вчасно?

Планування тісно пов'язане з дієвістю, оскільки в процесі діяльності порівнюють планові показники з показниками результативності. Як результат дієвість має пряме відношення до продукції або до досягнення

мети і є підсистемою результативності в організаційній системі управління, оскільки фокусує увагу на обсягах продукції, що нею виробляється. Можна розраховувати індекси дієвості, що показують ступінь досягнення мети в певних періодах.

Разом із тим як вітчизняні, так і зарубіжні автори цю економічну категорію пов'язують із вузьковиробничими витратами, інші вважають, що вона відображає не тільки даний аспект, а й сукупний результат функціонування системи, а також накопичений нею потенціал для подальшого розвитку. Характеризуючи *дієвість*, яку використовує переважна більшість зарубіжних економістів, вважають, що як мета може бути використання ресурсів. Але в цьому випадку дієвість вимірюватиметься тими ж показника-

ми що й економічність, яка визначена як відношення запланованих для споживання ресурсів до фактичного споживання.

В іншому випадку дієвість важко відрізнити від самої результативності. Наприклад, розглядаючи дієвість групового процесу, Д.С. Сінк характеризує її «якістю і кількістю результатів та економічністю самого процесу». Проте економічність являє собою паритетну з дієвістю підсистему параметрів і характеристик результативності. На наш погляд, це не так суттєво, якщо якийсь із параметрів з'явиться двічі, характеризуючи, наприклад, одночасно й дієвість, і економічність.

*Економічність* – це ступінь використання системою «необхідних речей», її можна виразити таким чином (1):

$$\text{Економічність} = \frac{\text{ресурси, необхідні для споживання}}{\text{ресурси, що фактично спожиті}}. \quad (1)$$

Із даного виразу бачимо, що економічність визначають простим зіставленням ресурсів, використаних (спожитих) у процесі виробництва. Щоб знайти величину в чисельнику, звертаємося до кошторисів, нормативних матеріалів, оцінок, прогнозів, планів і т.д. Величина у знаменнику визначається на основі даних бухгалтерського обліку, звітності, аналізу. Якщо знаменник менше чисельника й коефіцієнт менше одиниці, можемо говорити про економічність, якщо коефіцієнт більше одиниці, можемо констатувати неекономічність.

Таким чином, економічність – це показник, що характеризує результативність організаційної системи відносно витрат через відповідні індекси, що характеризують динаміку економічності в окремі періоди.

*Якість* – це ступінь відповідності господарської системи стандартам, специфікаціям і очікуванням. Традиційне визначення якості також включає критерій своєчасності, який можливо розглядати як різновид специфікації. Головна особливість якості пов'язана з поняттям якості продукту.

Проблемами вимірювання якості займається спеціальна наука – кваліметрія. Проте її рекомендації не завжди переконливі та однозначні, про це доводять як наші, так зарубіжні публікації.

Наприклад, такі продукти, як мінеральні добрива й засоби захисту рослин, мають ряд якісних ознак, які впливають на підвищення врожайності сільськогосподарських культур, на навколишнє середовище, а також людину, тому вони не можуть бути надійно виміряні. Мінеральні добрива та засоби захисту рослин значно підвищують урожайність, але пригнічують біологічну активність ґрунтів, знищують корисні мікроорганізми, комах-запилувачів, порушують нормальні цикли біологічного кругообігу, а насамкінець впливають на зниження врожайності у майбутньому.

Якщо навіть з оцінкою якості кожного окремого виду продукції вдалося розібратися (5–10 видів у рослинництві і у 5 у тваринництві), то як оцінити якість виробленої продукції для сільськогосподарського підприємства в цілому. Принципова відсутність прийнятого алгоритму рішення задачі, звичайно, не означає нерозв'язаності змістовної проблеми, або неприйнятності для пошуку розв'язання проблеми за допомогою наукових методів. За таких умов формальним методам може бути відведена не більше як консультативна функція.

Важливим структурним комплексним показником серед підсистем результативності

є прибутковість – співвідношення між валовими доходами і сумарними витратами.

*Прибутковість* можна вимірювати порізному.

Традиційні фінансові вимірники результативності виражені фінансовими або операційними коефіцієнтами: оцінки ліквідності, структури цінних паперів, господарської діяльності, прибутковості, росту виробництва, які використовуються для визначення показників фінансового стану фірми.

Аналіз фінансових показників представляє детально розроблений розділ науки, які включають галузеві та середні величини й чітко визначені нормативи результативності з метою аналізу стану продуктивності.

Разом із тим різноманітність показників значно менша, хоча самій категорії прибутковості, як бачимо, відповідає певна кількість вимірників, які різняться не тільки способом розрахунку, але і значеннями. Прибутковість у зарубіжній літературі, як правило, характеризують відносними показниками, чисельник при цьому один із показників доходу, а знаменник – показник, який визначив цей дохід або пов'язані з ним витрати. Очевидно, що як для чисельника, так і для знаменника можна запропонувати не один десяток вимірників. Показників можливо сконструювати безліч, але реальне розмаїття значно менше, тому що вимірюються ці показники однонаправлено.

Крім того, більшість зарубіжних економістів вважають необов'язковим побудову син-

тетичних показників, також вони попереджують «...не потрібно робити спроби все звести до єдиного показника. Більшість помилок виникає через спроби спростити досить складну проблему» [6, с. 123].

Повна якість та суворе розмежування показників якщо не повна гарантія, то в будь-якому випадку важливі аспекти ефективності кількісного аналізу в його достатньо завершеній реалізації.

*Якість трудового життя* – це реагування суспільства господарської системи на соціальні й техніко-технологічні аспекти життя та розвитку працівників. Давно відомо, що психологічна реакція людей на умови праці в організації – це фактор, що впливає на ефективність. Проте теоретики управління й менеджери, як правило, мало враховують важливість цього чинника і він все більше, а в ряді ситуацій має вирішальне значення. Ці питання слід глибоко вивчати та рекомендувати практикам, оскільки характер реакції суспільства, господарської системи на соціально-технічні аспекти є важливим критерієм ефективності функціонування систем.

Так, О.П. Єгоршин до складових якості трудового життя відносить трудовий колектив, оплату праці, робоче місце, керівництво підприємством, службову кар'єру, соціальні гарантії й соціальні блага [13, с. 95].

Б.М. Генкин пропонує якість трудового життя класифікувати системою показників із позицій працівника, підприємства і суспільства в цілому (табл. 1).

### 1. Показники якості трудового життя

працівника	Рівень оцінок з позицій	
	підприємства	суспільства
1. Задоволеність працею. 2. Наявність (відсутність) стресових ситуацій на виробництві 3. Можливості особливого просування 4. Умови праці 5. Можливість професійного росту і самовираження 6. Соціально-психологічний клімат 7. Змістовність праці	1. Ефективність праці 2. Професійна адаптація 3. Плинність кадрів 4. Відчуження праці 5. Трудова дисципліна 6. Ототожнення цілей працівника з цілями підприємства 7. Число конфліктів 8. Наявність, відсутність випадків виробничого саботажу, страйків	1. Рівень життя (вартість спожитого кошика) 2. Поліпшення якості робочої сили 3. Соціальний захист працівників і їхніх родин 4. Споживче поведіння 5. Соціальна адаптація 6. Відчуження від суспільства 7. Показники задоволеністю життям 8. Страйковий рух

Джерело: Генкин Б.М. [14, с. 57].

На прикладі діяльності підприємств Черкаської області, зокрема СТОВ "Нива", с. Зорівка Золотоніського району, СПП "РВД-Агро", с. Червона Слобода Черкаського району та СПОП "Відродження",

м. Шпола, було проведено дослідження щодо визначення рівня задоволеності трудовими відносинами. Зазначимо, що плинність кадрів у підприємствах має низький рівень, підприємства є прибутковими, а продуктив-

ність живої й уречевленої праці – на достатньо високому рівні. Тому було розроблено опитувальник, що включав позитивне ба-

чення організованих трудових відносин у підприємствах. Узагальнені дані опитування наведені в таблиці 2.

## 2. Результати моніторингу трудових відносин у підприємствах Черкаської області

У чому полягають позитивні аспекти Вашої роботи	СТОВ "Нива", с.Зорівка		СПП "РВД-Агро", с.Червона Слобода		СПОП "Відродження", м.Шпола		УСЬОГО	
	Відповіді респондентів							
	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб
Рівень оплати праці	23,9	16	22,6	12	25,0	18	24,0	46
Своєчасна та повна виплата заробітної плати	17,9	12	24,5	13	12,5	9	17,7	34
Гідні умови праці	10,4	7	11,3	6	18,1	13	13,5	26
Достатній рівень забезпеченості необхідними засобами праці (сільськогосподарські машини, обладнання, технології)	22,4	15	18,9	10	12,5	9	17,7	34
Соціальне забезпечення	17,9	12	15,1	8	13,9	10	15,6	30
Сприятливий мікроклімат у колективі	4,5	3	3,8	2	8,3	6	5,7	11
Мотивація праці	3,0	2	0,0	0	4,2	3	2,6	5
Важко відповісти	0,0	0	3,8	2	5,6	4	3,1	6
<b>Разом</b>	<b>100,0</b>	<b>67,0</b>	<b>100,0</b>	<b>53,0</b>	<b>100,0</b>	<b>72,0</b>	<b>100,0</b>	<b>192,0</b>

Джерело: Власні розрахунки авторів.

Як бачимо, важливим аспектом, що сприяє забезпеченню високого рівня якості трудового життя працівників СТОВ «Нива», СПП «РВД-Агро» та СПОП «Відродження», є рівень оплати праці – 23,9; 22,6 і 25,0% відповідно, а також своєчасна й повна виплата заробітної плати, достатній рівень забезпеченості необхідними засобами праці – 22,4; 18,9 і 12,5% відповідно. Для 18,1% працівників СПОП «Відродження» актуальним є гідні умови праці, тоді як у СТОВ «Нива» для 17,9% опитаних позитивним аспектом роботи також є соціальне забезпечення.

Отже, в якість трудового життя сільськогосподарського працівника входять такі критерії: заробітна плата, мотивація праці, умови праці, трудовий колектив, соціальне забезпечення, участь у прийнятті рішень, автономність.

*Запровадження інновацій* – це процес, за допомогою якого можна одержати якісніші товари і послуги. В більшості літературних джерел, присвячених продуктивності, про інновації як прикладний напрям написано небагато, незважаючи на те, що вони є визначальним чинником продуктивності. Але автори єдині в одному, що організація, яка не вводить нові продукти, послуги, не підвищує їхню якість та не вдосконалює технологічні процеси, не зможе протягом певного часу витримати конкуренцію.

*Продуктивність* – це відношення між продукцією даної системи протягом даного

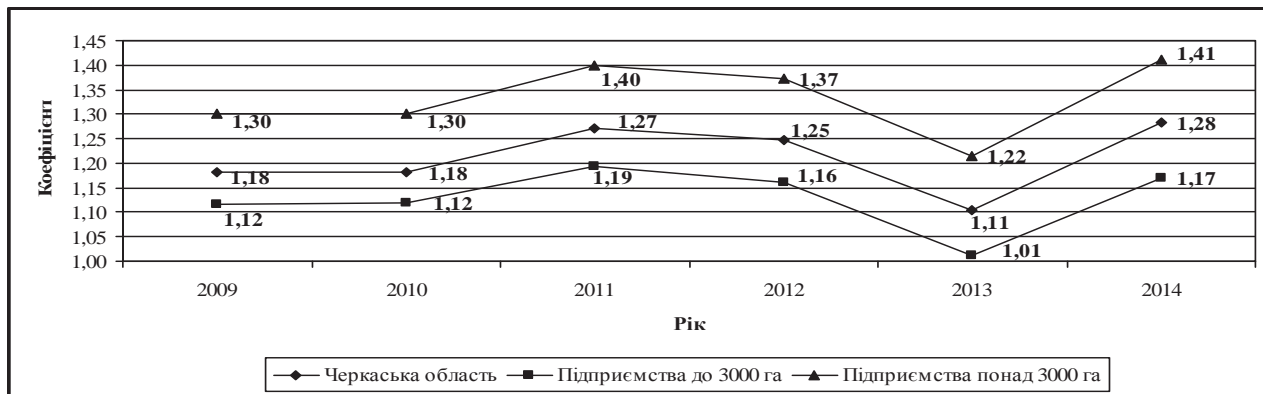
відрізка часу й витратами на виробництво цієї продукції за цей же час. Поняття залишається незмінним незалежно від того, про які системи йде мова: індивід, робоча група, відділення, підприємство, об'єднання, галузь, регіон або галузі економіки країни в цілому. Специфіка поглядів на продуктивність визначається колом інтересів або професій і проявляється, на наш погляд, двома шляхами. По-перше, спеціальність дослідника визначає тип систем. Наприклад, економіста – підприємство, галузь; інженера – продукт або завод; менеджера – конкретна управлінська функція або організаційна одиниця. По-друге, для спеціаліста характерний обмежений погляд на сутність продуктивності, а найголовніше – на методи її підвищення. Дуже часто вузький погляд на підвищення продуктивності спонукає спеціаліста, а особливо керівників, навіть сумніватися, чи потрібно вимірювати взагалі. Така тенденція спостерігається в абсолютній більшості сільськогосподарських підприємств.

Перед будь-яким аграрним підприємством на певному етапі постає вибір, яким чином продовжувати розвиток – інтенсивним (за рахунок оптимізації землекористування, створення власної інфраструктури та виробництва), або екстенсивним (підвищення врожайності й доходів за рахунок збільшення земельних площ). Безумовно, перспективнішим є перший метод, оскільки він передбачає раціональніше використання ресурсів, а також дає

змогу за рахунок додаткових інвестицій у технології, добрива та інфраструктуру одержувати більше врожаю з тієї ж землі.

Проаналізувавши загальний рівень продуктивності великих підприємств, що використовують понад 3000 га орних земель, та сільгосппідприємства, що здійснюють діяльність на площах до 3000 га, відносно чистого доходу, то тенденція показує значний рівень

доходів саме у першій групі підприємств і мають відповідні наслідки (рис. 2). З одного боку, такі підприємства забезпечують надходження до бюджету у вигляді податків та зборів, а з іншого – рівень зайнятості на територіях, де ведуть діяльність ці суб'єкти господарювання, досить низький, стримується соціальний розвиток села, що матиме в подальшому набагато глибші наслідки.

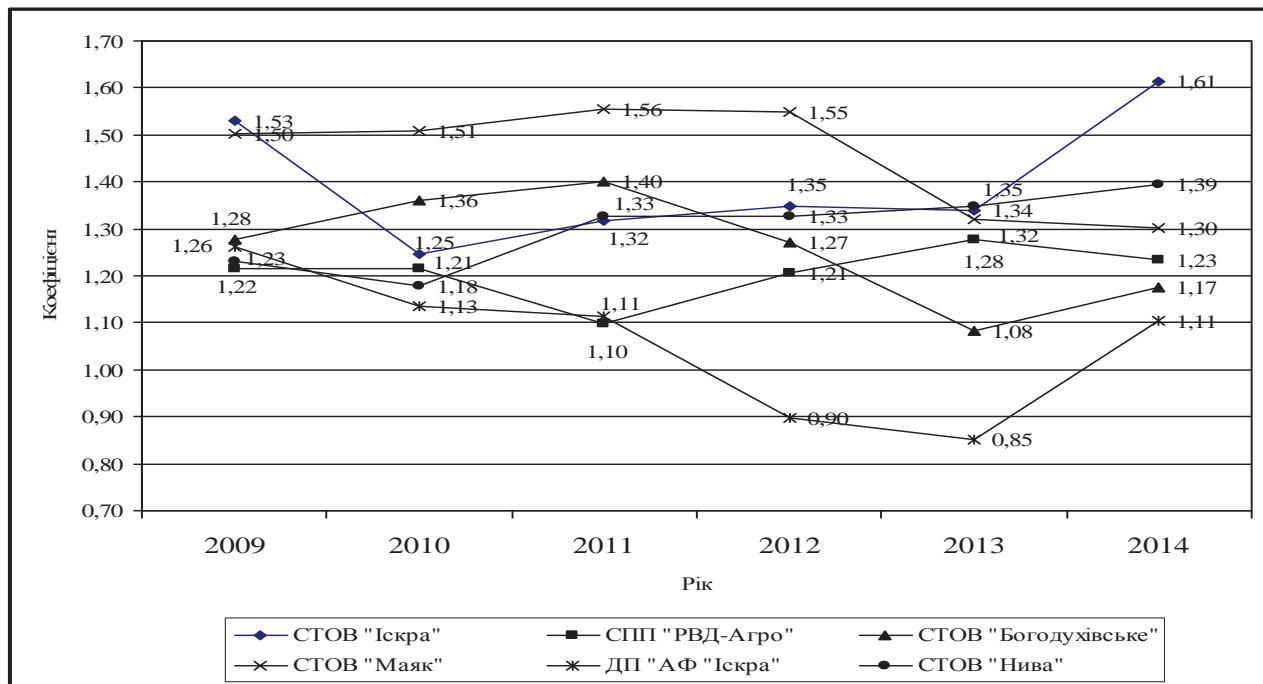


**Рис. 2. Рівень продуктивності відносно чистого доходу в Черкаській області за 2009-2014 рр.**

Джерело: Власні розрахунки авторів.

Нами проаналізовано загальний показник продуктивності виробництва та продуктивності живої праці у підприємствах Черкаської області: ДП "АФ "Іскра", с. Броварки й СТОВ "Нива", с. Зорівка Золотоніського району; СТОВ "Іскра", с. Байбузи та

СПП "РВД-Агро", с. Червона Слобода Черкаського району; СТОВ "Богодухівське", с. Богодухівка і СТОВ "Маяк", с. Велика Бурімка Чорнобаївського району порівняно з даними по Черкаській області (рис. 3, 4).

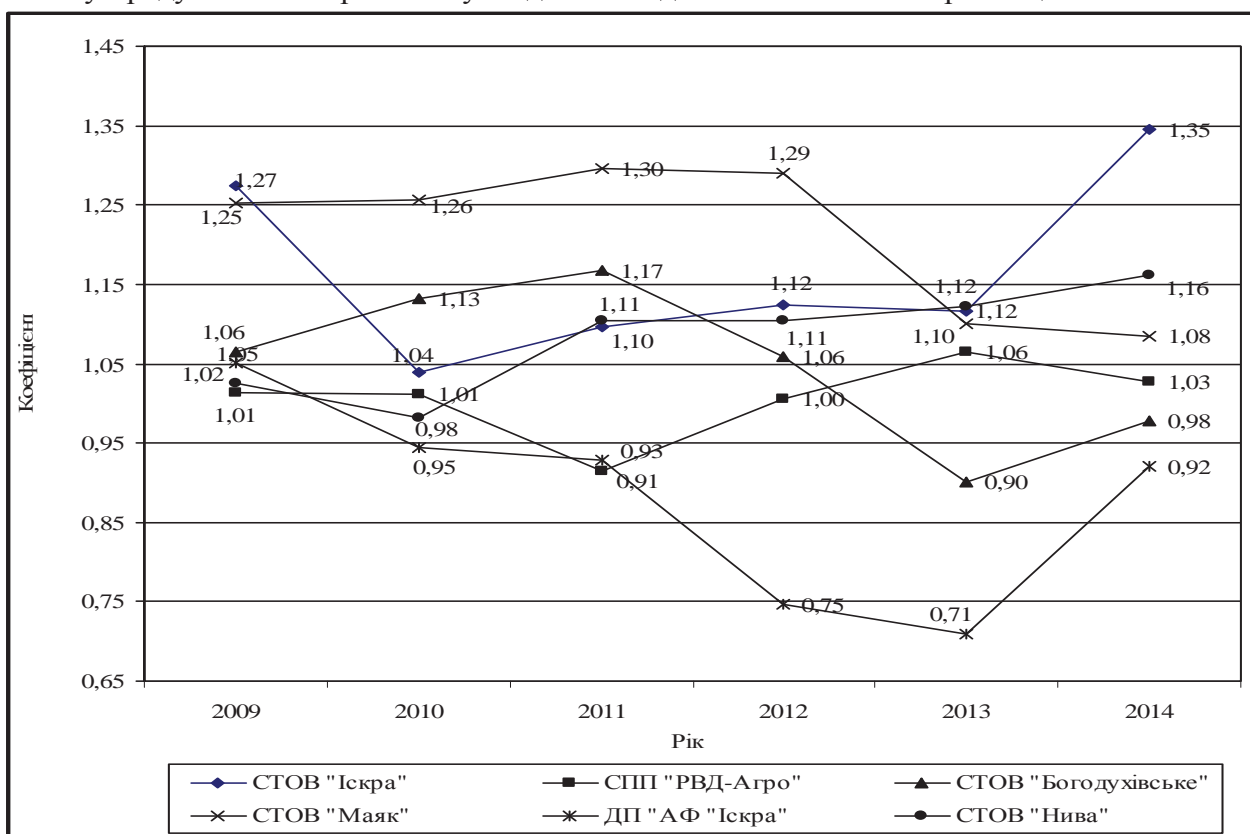


**Рис. 3. Рівень продуктивності відносно валового доходу в досліджуваних підприємствах Черкаської області за 2009-2014 рр.**

Джерело: Власні розрахунки авторів.

Зіставлення вартості одержаного валового доходу й повних витрат підприємств дає можливість проаналізувати тенденції продуктивності та визначити фактори впливу на результативність. Загалом протягом шести років показник продуктивності зазнавав змін, особливо у 2013 році у бік зниження, але у 2014-му продуктивність зростає в усіх дослід-

жуваних підприємствах (рис. 3). Однією з головних причин зниження продуктивності була адаптація підприємств до зовнішніх факторів зокрема підвищення курсу іноземних валют, що збільшило вартість насінневого матеріалу, добрив і засобів захисту рослин, а також вартість машин, механізмів і запчастин до них іноземного виробництва.



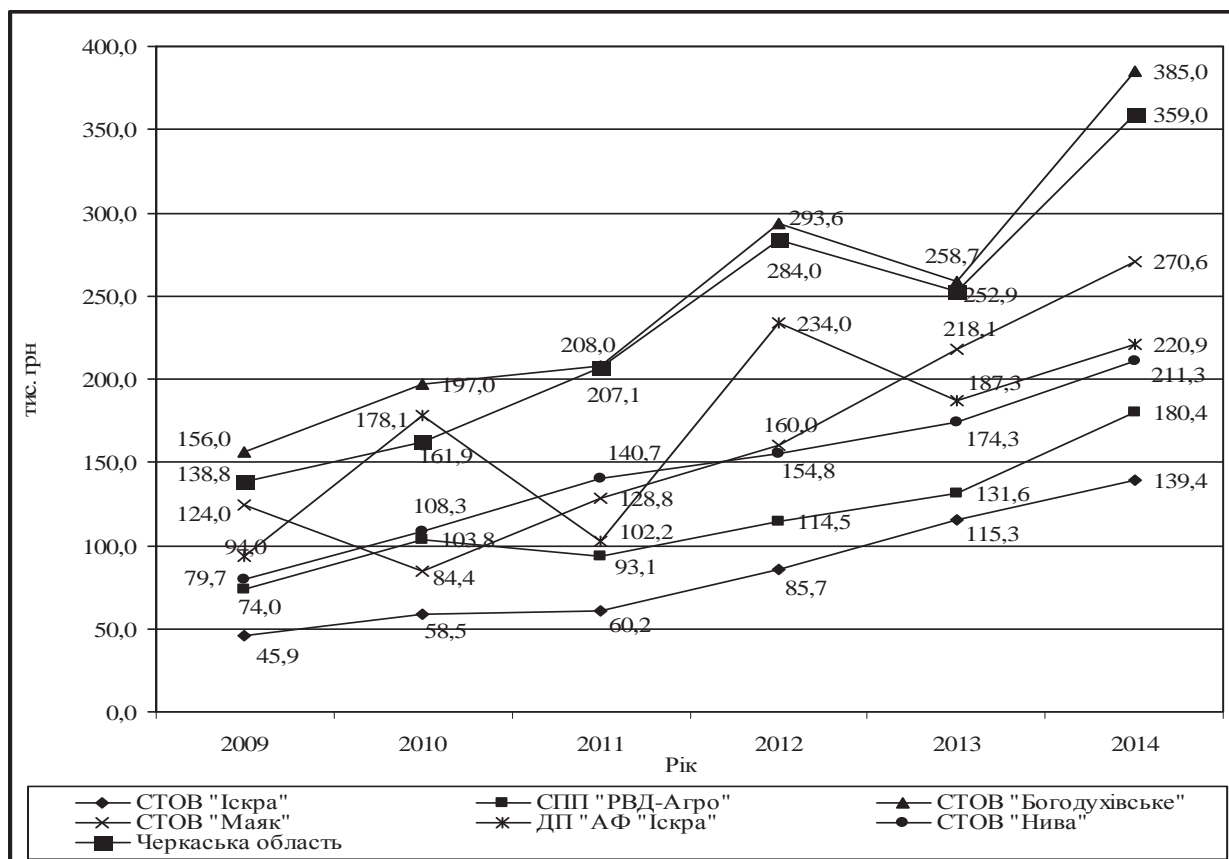
**Рис. 4. Рівень продуктивності відносно чистого доходу в досліджуваних підприємствах Черкаської області за 2009-2014 рр.**

Джерело: Власні розрахунки авторів.

Прикладом оптимальної результативності можна констатувати в СТОВ "Іскра" і СТОВ "Маяк", де було вдосконалено систему управління підприємством, зокрема чітко налагоджена робота збору аналізу і опрацювання вхідної та вихідної інформації для користувачів усіх рівнів управління, принципово змінений підхід до виробничого процесу, оновлено технічний парк машинами лідерів світового ринку сільгосптехніки: John Deere, Claas, Challenger, Case, Horsch, Amazone. Також впроваджено новітні технології виробництва продукції великої рогатої худоби.

Підприємства ДП "АФ "Іскра", СТОВ "Нива", СПП "РВД-Агро" і СТОВ "Богоду-

хівське" діяльність яких базується на екстенсивних засадах є прибутковими, але їхній потенціал із кожним роком зменшується, й із часом постане необхідність у використанні інновацій і сучасних методів управління та нових виробничо-технологічних систем, які в підприємствах використовують фрагментарно, не в єдиній системі. Ці підприємства постійно залучають додаткову робочу силу на 10–20%, розширивши посівні площі більше на 30 %. Як результат збільшення виробництва відбувається пропорційно зростанню кількості ресурсів, рівень продуктивності залишається на одному рівні і навіть знижується (рис. 5).



**Рис. 5. Рівень показника продуктивності живої праці в досліджуваних підприємствах Черкаської області за 2009-2014 рр., тис. грн**

Джерело: Власні розрахунки авторів.

В той же час з 2009 по 2014 роки СТОВ "Іскра" та СТОВ "Маяк", які розвиваються інтенсивним шляхом, чисельність працівників зменшилась від 30 до 40 відсотків.

На наш погляд, одна з основних ідей полягає в тому, що вирішальне значення має послідовність дій у галузі системи управління продуктивністю, які б включали такі етапи:

- 1) забезпечення основи для управління, тобто концентрація уваги на результативності й продуктивності, вироблення спільних поглядів на ці проблеми;
- 2) розробка стратегії та обґрунтування планів програм продуктивності;
- 3) розробка підходів до стратегій і методів вимірювання й оцінки продуктивності;
- 4) розробка підходів до стратегій і методів контролю за підвищенням продуктивності;
- 5) забезпечення організації планування та ефективного запровадження всіх елементів.

Щоб управління результативністю було успішним, необхідно якісно виконати всі

роботи приблизно в такій послідовності. Проте багато менеджерів нині мають дуже слабку підготовку в питаннях управління взагалі й підвищення продуктивності зокрема, щоб мати змогу реалізувати цю ідею в управлінні, враховуючи, що це мистецтво і наука одночасно. Разом із тим спостерігається зловживання терміном «продуктивність». Це відбувається тому, що не було здійснено теоретично обґрунтованої спроби створити міцний концептуальний фундамент для вивчення продуктивності.

Як бачимо, продуктивність органічно пов'язана з усіма критеріями результативності в різних комбінаціях значення цих критеріїв. Конкретні відповіді на питання, як впливає продуктивність на критерії результативності, залежать від типу організаційної системи (державний сектор, приватний сектор, галузь економіки, сфера послуг, підприємства великі та малі, вертикально інтегровані, спеціалізовані й т. п.). Вони також залежать від конкретного виду і структури організаційної системи, або одиниці аналізу



(робоча група, відділення, підприємство, фірма й т.п). За цих умов менеджери зобов'язані глибоко осмислити залежність і вплив кожного із семи критеріїв результативності та визначити напрями можливого поліпшення.

За допомогою системи контролю, що передбачає створення «диференційованої» контрольної-вимірювальної системи для кожного критерію ефективності з метою їх інтеграції до цілісної системи управління результативністю. На основі проведеного дослідження й опитування фахівців восьми підприємств різних районів Черкаської області, як вони вимірюють продуктивність, або як вони собі уявляють показники продуктивності виявлено, що фахівці назвали лише кілька показників продуктивності живої праці (менше 10%). Це говорить про те, що вони не знають суті продуктивності, або вважають, що нею можна управляти без точного вимірювання. Очевидно, що менеджери не знайомі з основними визначеннями продуктивності або вважають, що, вимірявши інші параметри системи, можна вивести показники продуктивності. Абсолютна більшість менеджерів не бачать різниці між продуктивністю і результативністю, це говорить про існування серйозних проблем. Тобто, не можна управляти тим, чого не розумієш, та неможливо зрозуміти те, що не зміг виміряти.

Стосовно цієї проблеми існує багато поглядів і їх вивчають науковці багатьох галузей, які розглядають цю проблему лише по окремих напрямках. Наприклад, фахівці з ор-

ганізації виробництва концентрують свою увагу на критерії економічності, тоді як спеціалісти з теорії організаційно-управлінського поведіння приділяють увагу лише критерію дієвості, психологи – якості трудового життя, бухгалтери й фінансисти підкреслюють важливість прибутковості.

На наш погляд, потрібно концентрувати увагу на тому, що саме вимірювання продуктивності є основою формування цілісної інтегрованої системи результативності.

**Висновки.** Продуктивність – лише один із найважливіших вимірювачів або критеріїв результативності в даній організаційній системі.

1. З різних причин продуктивність у більшості підприємств і організацій не вимірюється в чіткому розумінні цього поняття.

2. Відсутність підсистеми вимірювання продуктивності в організаційно-регуляторній системі результативності призводить до значних проблем в управлінні в близькому й далекому майбутньому та втрати конкурентоспроможності виробленої продукції.

3. Очевидно, що розробка багатьох систем управління результативністю не відповідає сучасним вимогам, і дуже часто менеджери не знають, що вони вимірюють та для чого.

4. Відсутність системних науково-методологічних досліджень й інституціональних засад формування і запровадження продуктивності та її вплив на функціонування підсистеми результативності призводить до послаблення конкурентоспроможності наших товарів як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

### Список використаних джерел

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
2. Вітвіцький В.В. Аспекти теорії вимірювання продуктивності живої та минулої праці у сільському господарстві / В. В. Вітвіцький // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 8. – С. 18-24.
3. Вітвіцький В.В. Концепція продуктивності як інтегрованого показника ефективності / В. В. Вітвіцький // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 10. – С. 53-60.
4. Дієсперов В.С. Продуктивність сільськогосподарської праці [Текст] : моногр. / В.С. Дієсперов. – К. : ІАЕ, 2006. – 274 с.
5. Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. JR. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Warner Books Inc. 1984. – P. 360.
6. Scott D. Sink Productivity Management: Planning, Evaluation, Control, and Improvement. John Wiley & Sons, 1985 - pp.518
7. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: підруч. / О. М. Сумець ; Мін. освіти і науки України, Нар. укр. акад. – К. : Професіонал, 2004. – 414 с.
8. Сухаревський В.С. Менеджмент: теорія, методологія та практика: Монографія. / В.С. Сухаревський – 2004. – 166 с.
9. William G. Ouchi Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Avon Books (P), 1993. – P. 255.
10. Richard N. Foster Innovation: The Attacker's Advantage. Summit Books. 1986. – P. 316.
11. Richard B. Chase, Nicholas J. Aquilano, Robert F. Jacobs Production and Operations Management: Manufacturing and Services, 7th Edition. 1995 – 853 p.
12. Шаповал Н.Л. Менеджмент якості: підруч. / Н.Л. Шаповал. – К. : Т-во «Знання» ЛШЦ, 2003. – 476 с.

\*

УДК 388.005:633.1:631.53.01

**В.В. ЛИПЧУК, доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри статистики та аналізу  
Д.В. МАЛАХОВСЬКИЙ, кандидат економічних наук,  
в.о. доцента кафедри  
Львівський національний аграрний університет**

## **Організаційно-економічні проблеми розвитку насінництва зернових культур**

**Постановка проблеми.** Інтенсивний розвиток зернового господарства на інноваційній основі, підвищення врожайності, поліпшення якості та нарощування обсягів виробництва зернових культур неможливо досягнути без ефективної системи селекції й насінництва, здатної забезпечити потреби товаровиробників зерна у високоякісному посівному матеріалі. Незважаючи на хиткий економічний стан сільськогосподарських підприємств, сортозаміна і сортооновлення зернових культур є одним із найпоширеніших та пріоритетних напрямів в інноваційній діяльності зерновиробничих підприємств.

Насіння є «специфічним наукоємним товаром, оскільки несе в собі потенціал росту ефективності аграрних підприємств» [1, с. 27]. Встановлено, що чим вища врожайність культури, тим більший внесок у її подальший ріст забезпечують сорт і насіння. За результатами багаторічних даних урожайність озимої пшениці в степовій зоні України на 14,2% залежить від сортового складу насіння [8, с. 48]. У країнах з урожайністю зернових культур 40-50 ц/га приріст урожаю до 50% забезпечується селекцією й насінництвом [12, с. 221]. Останніми роками потреба в насінні зростає, а формальний трансакційний ринок насіння рослин

становить 30 млрд дол. США, або лише 60% загальної потреби в насінні [15].

Головним завданням галузі насінництва, крім поліпшення якісних властивостей виробленої продукції, повинно бути створення системи, здатної у повному обсязі забезпечити не лише виробників зерна, але й насінницькі підприємства високоякісним насіннєвим матеріалом відповідних категорій та сортів, що дасть змогу повністю реалізувати сортовий потенціал зернових культур і забезпечити внутрішні потреби у насінні зерна.

Проте динамічні ринкові процеси розвитку аграрного сектору економіки породжують ряд організаційно-економічних проблем стосовно галузі насінництва зернових культур, пов'язаних, передусім, з існуючою організаційно-виробничою структурою галузі, потребою проведення комплексу маркетингових заходів щодо товаропросування насінницької продукції від виробника до кінцевого споживача, а також налагодженням ефективної співпраці суб'єктів галузі насінництва – селекційних установ, спеціалізованих насінницьких підприємств, посередницьких структур та виробників товарного зерна.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку галузі насінництва зернових культур приділяли увагу І.А. Ажаман, В.Я. Амбросов [1], Г.М. Бабарика [2], С.С. Бакай, В.В. Волкодав, Н.Ю. Єгорова [1], О.В. Захарчук [9], В.В. Кириченко, Г.Г. Омеляненко, І.П. Пазій, В.В. Петриченко,