

# ЕКОНОМІКА, УПРАВЛІННЯ ТА ОБЛІК НА ПІДПРИЄМСТВІ

---

---

УДК 005.336.4(100):[005.93:338.43]

**В. О. Животенко**

кандидат економічних наук  
ВНЗ Укооспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі"

## ДОСЛІДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*У статті розглянуто світовий досвід забезпечення ефективного економічного управління аграрними підприємствами. Визначено основні організаційні форми підприємств, що є учасниками аграрного ринку. Висвітлено та проаналізовано результати сегментації аграрних ринків окремих країн світу. За результатами дослідження визначено основні напрями забезпечення ефективного економічного управління, що можна застосувати для представників аграрної галузі України.*

**Ключові слова:** аграрне підприємство, економічне управління, ефективність, підприємство, потенціал, агропромисловий комплекс.

### I. Вступ

Через відсутність ефективного управління стан підприємств агропромислового комплексу на початку XXI ст. зберігає тенденцію до розвитку кризових явищ, а аграрний потенціал України використовується лише частково. Протягом останнього часу в сільському господарстві, що є основним джерелом продовольчих ресурсів, відбулися значні зміни в реформуванні виробництва. Такі зміни створили умови переходу до нових організаційно-правових форм підприємств аграрного сектору, а це, у свою чергу, забезпечило зміну традиційних форм організації та управління такими підприємствами. Якщо раніше виробники сільськогосподарської продукції були орієнтовані на нарощування обсягів продукції лише під адміністративним тиском, то сьогодні у них формується економічна зацікавленість.

Для стабілізації діяльності аграрним підприємствам сьогодні потрібна підтримка платоспроможним попитом населення. Господарська практика доводить, що підприємство буде ефективно працювати лише у тому випадку, якщо матиме гарантований збут власної продукції. Проте не кожне підприємство має необхідний потенціал для створення таких можливостей, що передбачає прийняття ефективних управлінських рішень. Разом з тим, проблема забезпечення економічної безпеки потребує прийняття рішень в умовах невизначеності.

Враховуючи це, проблема забезпечення ефективного управління підприємствами агропромислового комплексу залишається актуальною та потребує опрацювання нових підходів до її вирішення.

Проблемам управління підприємством приділяли увагу чимало науковців, серед яких: О. В. Березін, В. О. Василенко, Л. О. Лігоненко, І. А. Маркіна, П. Т. Саблук, Г. В. Савицька, Ф. І. Хміль та ін. Але окремі підходи, запропоновані науковцями, не можуть бути використані підприємствами аграрного сектору економіки. Так, на нашу думку, ефективним є таке управління, яке дає змогу підприємству за наявності мінімального ресурсного потенціалу отримати максимально можливий економічний ефект.

### II. Постановка завдання

Метою статті є висвітлення світового досвіду забезпечення ефективного економічного управління аграрними підприємствами.

### III. Результати

Ринкова економіка висуває жорсткі вимоги до підприємств аграрного сектору та створює нові проблеми при прийнятті управлінських рішень. Так, на думку П. Т. Саблука, відповідною ринковій економіці може вважатися лише така система управління, яка, з одного боку, підпорядковується вимогам ринку, а з іншого – своєю сутністю та механізмами здійснення забезпечує його достатньо ефективне функціонування. Тобто, кожен управлінський захід – від зародження ідеї до практичного її втілення – має проходити перевірку на відповідність вимогам ринку [4, с. 4].

Однією із найважливіших вимог до управління є його орієнтація на реалізацію сформованої стратегії підприємства. У світовій практиці таке управління отримало назву "управління за результатами". Сутність цього управління зводиться до прогнозування кінцевих результатів та їх ефективного досягнення на основі чітко визначених етапів і пріоритетів.

Вплив особливостей функціонування ринкової економіки в сільському господарстві на прийняття управлінських рішень на рівні аграрного підприємства можна звести до трьох груп чинників [4, с. 16]:

- перша група стосується умов функціонування ринків у сільському господарстві, які наближені до чистої конкуренції і передбачають наявність значної кількості виробників, що реалізують власну продукцію, котра є стандартизованою або однорідною. Це унеможливує нецінову конкуренцію і спроможність виробника впливати на рівень ринкової ціни своєї продукції, а також вільне входження і вихід з ринку. Розуміння такої особливості функціонування аграрних ринків необхідне менеджеру для розробки стратегії системного розвитку підприємства і поточних планів його діяльності, а також для прийняття відповідних управлінських рішень. Менеджер має сконцентрувати власну діяльність на питаннях організації виробництва та контролю з метою мінімізації собівартості продукції;
- друга група чинників стосується поточних проблем, сутність яких полягає у забезпеченні стабільності доходів сільськогосподарських виробників і виявляється у коливанні цін на сільськогосподарську продукцію та відповідно доходів за роками. Ці коливання пов'язані з особливостями виробництва у цій галузі, що значно залежить від погодних та кліматичних умов;
- третя група чинників пов'язана із макроекономічною проблемою отримання низьких доходів сільськогосподарських виробників порівняно із підприємствами інших галузей. Основними причинами існування такої проблеми є цінова нееластичність попиту на сільськогосподарську продукцію, дисбаланс попиту та пропозиції, а також відносна імовірність сільськогосподарських ресурсів.

З метою подальшого поглиблення дослідження розглянемо світовий досвід управління аграрними підприємствами.

Так, варто звернути увагу на особливості системи управління аграрними підприємствами у Японії. Розвиток японського менеджменту зумовлений специфікою природних умов та економічної системи країни, історичними, поведінковими та культурними традиціями.

Організація управління аграрними підприємствами Японії суттєво відрізняється від американської та європейської моделей.

Управління діяльністю аграрних підприємств Японії здійснюється за допомогою дивізіональної організаційної структури. Таке управління є централізованим, результатом чого є позбавлення самостійності виробничих підрозділів при прийнятті окремих управлінських рішень. Однак незважаючи на це, централізованість поєднується із особ-

ливим стилем управління, основними елементами якого є злагодженість і координація дій усіх ієрархічних ланок, а прийняття розроблених управлінських рішень відбувається після їх детального обговорення та схвалення виконавчою ланкою. Внаслідок цього сформувався специфічний японський симбіоз ініціативи виконавців і твердої лінії вищого керівництва, який ґрунтується на груповому прийнятті рішень і передбачає [7]:

- участь менеджерів середнього рівня в розробці рішень шляхом погодження та обговорення проектів з керівниками та персоналом відповідних відділень;
- дотримання принципу однакості у прийнятті рішень;
- відсутність чітких посадових інструкцій, які б визначали обов'язки працівників, оскільки зміст їх діяльності може змінюватися й вони зобов'язані виконувати будь-яку роботу в межах своєї компетенції.

Сучасне управління аграрними підприємствами Японії виділяє людський чинник як запоруку ефективності виробництва та управління. Водночас є відчутною національна специфіка кадрової політики: довічний найм працівників, підвищення заробітної плати за вислугою років, участь працівників у профспілках, що діють у межах підприємства.

На японських підприємствах аграрного сектору стимулювання праці розподіляють на матеріальне й нематеріальне. У матеріальному стимулюванні виділяють такі особливості [7]:

- основну частину становить заробітна плата. На неї аграрні підприємства Японії виділяють 85% коштів. Місячний заробіток доповнюють преміями, які виплачують 2 рази на рік понад тарифний заробіток за встановлений робочий час, та понаднормові доплати. У свою чергу, тарифний, заробіток складається із тарифної ставки і надбавок до неї. На аграрних підприємствах встановлено систему оплати праці залежно від стажу роботи. Усім новим працівникам призначають однакову заробітну плату, яку щорічно доповнюють надбавками за досвід. Заробітна плата управлінського персоналу аграрних підприємств Японії перевищує заробітну плату нових працівників у 7–8 разів. Для щорічного підвищення враховується майстерність виконання обов'язків, посада та освіта працівника;
- аграрні підприємства Японії відповідно до їх розмірів і можливостей пропонують працівникам різноманітні пільги, такі як: надбавки на утримання родини, оплату проїзду до місця роботи, медичне страхування, соціальне страхування, виплати на соціальні потреби, надання путівок на відпочинок, оплату стоянки автомобілів працівників, забезпечення харчування працівників, виплату премій тощо;

- виплата допомоги при звільненні у розмірі 70–80 місячних заробітних плат;
- безкоштовне забезпечення товарами, виробниками яких є підприємство.

Крім того, на аграрних підприємствах Японії використовують розгалужену систему нематеріального стимулювання, яка передбачає [7]:

- просування за службовою ієрархією відповідно до стажу роботи, освіти і віку, що стимулює працівників постійно підвищувати свою кваліфікацію;
- принцип пожиттєвого найму, який гарантує стабільність становища працівника на підприємстві;
- організація розважальних заходів, групові виїзди на природу, сприяння організації сімейних свят – весіль, ювілеїв тощо;
- формування корпоративної єдності шляхом залучення працівників до справ підприємства, його завдань, реалізації місії. Для цього на кожному підприємстві є спеціальна форма одягу, девізи, гімни тощо;
- забезпечення працівників роботою відповідно до їх потенціалу, можливості самореалізації, здібностей, вподобань тощо.

У Сполучених Штатах Америки такі аграрні підприємства, як агрохолдинги, використовують децентралізовану структуру управління. Згідно із такою структурою підприємства розподіляють кадрову роботу між головною кадровою службою та кадровими службами дочірніх підприємств. Головна служба координує діяльність відділень, здійснює єдину кадрову політику. Фахівці головної кадрової служби визначають кадрову політику та стратегію підприємства, консультують служби дочірніх підприємств щодо атестації працівників, добору керівників, трудового законодавства тощо. Одним із найважливіших інструментів американського менеджменту є атестація працівників з метою зіставлення фактичного виконання ними робіт з нормативними критеріями їх трудових функцій. Атестація щільно пов'язана з добором персоналу, перепідготовкою, службовим просуванням, організацією оплати праці. Від результатів атестації працівника залежить його становище, матеріальна забезпеченість, задоволеність роботою тощо. Зазвичай, робітників і молодших службовців атестують через кожні 6 місяців, спеціалістів і молодших лінійних керівників – щорічно [7].

Сучасна організаційна структура аграрного підприємства Америки передбачає відсутність вертикальних управлінських ланок, розширення кола осіб, відповідальних за виконання виробничих завдань, переміщення повноважень менеджерів низового й середнього рівня до рівня робочого місця [7].

Американський менеджмент в умовах сьогодення позначається якісним переходом від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Стратегічний план

сьогодні розглядають як перепону на шляху стратегічного мислення, оскільки він робить підприємство заручником прийнятих вищим керівництвом рішень, позбавляє її інтелектуальної свободи, необхідної для розвитку власної ініціативи.

Складовими американського стратегічного менеджменту є:

- визначення корпоративної місії;
- конкретизація місії та постановка цілей;
- формування і реалізація стратегії, спрямованої на досягнення цілей.

Незважаючи на відмінності у прийнятті управлінських рішень у різних країнах, слід зазначити, що реалізація сільськогосподарської продукції майже в усіх країнах ринкового спрямування відбувається через переробно-збутові кооперативи. Така організація збуту дає змогу підприємствам-виробникам сільськогосподарської продукції бути впевненими у 100% реалізації своєї продукції.

На підтвердження цього слід зазначити, що у скандинавських країнах, Нідерландах, Японії всі фермери охоплені кооперацією. Рівень об'єднання сільськогосподарських підприємств кооперативними зв'язками у Франції й Німеччині становить 80%. Дещо менше розвинута кооперація у США, Великобританії, Італії, де на її частку припадає лише 25–30% ферм. Найбільш плідно працюють переробно-збутові кооперативи. Так, у Німеччині через них реалізовується близько 80% молока, 30% м'яса, 55% зерна і 42% овочів. У США через збутові кооперативи проходить близько 80% молока, у Данії до 93% молока, олії та свинини, 66% яловичини, 61% продукції птахівництва. В Австралії у власності кооперативів знаходиться до 90% сільськогосподарської продукції, тоді як в Японії цей показник сягає понад 90%, у Швеції й Данії – 80 – 85%, у Норвегії – понад 80%, у Фінляндії – 70 – 80%, у Нідерландах – 50 – 60%, у Німеччині – до 40%, у Франції – до 35%. Частка кооперації у постачанні господарствам промислових засобів виробництва у перелічених країнах знаходиться у діапазоні від 40 до 70%, а у кредитуванні – від 26 до 80% [2].

Аналізуючи досвід кооперації, слід звернути увагу на її відмінності відповідно до економічних та природних особливостей розвитку різних країн. Зокрема, у США виділяють постачальницькі (з продажу засобів виробництва), сервісні (зі страхування, кредитування, меліорації, медичного й транспортного обслуговування) та багатофункціональні кооперативи. У країнах Північної Європи кооперативи охоплюють увесь цикл агропромислової інтеграції від постачання засобів виробництва за гуртовими закупівельними цінами до збору, переробки і збуту продукції. У Франції найбільш розвинутими формами кооперації є постачальницько-збутові й переробні кооперативи, а також серві-

сні кооперативи з ветеринарного обслуговування, житлового будівництва, меліорації та спільного використання сільськогосподарської техніки. Лише Японії притаманні багаточіслові кооперативи, які поряд з іншими, розвивають функцію управління аграрним виробництвом та соціальним розвитком.

Управління підприємствами та іншими організаційними формуваннями Німеччини в сільському господарстві здійснюється їх власниками відповідно до цілей і програм, розроблених на основі укладених контрактів на поставку продукції. На дрібних і середніх підприємствах переважають два типи структур управління: а) ієрархічна модель з авторитарно-патріархальним типом керівництва; б) матрична модель з демократичним (колективним) характером прийняття рішень, що більшою мірою відповідає сучасним умовам функціонування підприємств. Вона є більш гнучкою і дає змогу оперативніше приймати обґрунтовані рішення, оскільки до їх підготовки залучається колектив працюючих.

У Німеччині діє низка законів, що регулюють обов'язкову участь робітників і службовців в управлінні окремими підприємствами. Разом з тим, на думку німецьких фахівців, участь в управлінні не може поширюватися на економіку загалом, оскільки це є несумісним з ринковою економікою й може призвести до планового адміністрування.

У сфері управління персоналом німецькі підприємства використовують Модель Гарцбурга. Зміст цієї моделі передбачає перенесення відповідальності на нижчі рівні управління, взаємодія та рівні права всіх співробітників. Перевагами такої моделі можуть бути [7]:

- мобілізуються додаткові резерви праці та посилюється ідентифікація працівника з підприємством;
- поліпшується співпраця на усіх рівнях підприємства, у зв'язку з чим знижуються витрати на координаційні дії працівників з боку власників (керівників);
- можливість публічного виявлення помилок та недоліків;
- працівники нижчого рівня діють у межах певних повноважень, які гарантують фаховий підхід до вирішення проблем та адекватну поведінку кадрів;
- кожен працівник підприємства знає, які саме завдання він має вирішувати, що входять до його компетенції, та за що він має відповідати.

Модель Гарцбурга передбачає використання на підприємствах колегіальної співпраці, під якою розуміють взаємодію працівників, об'єднаних однаковими обов'язками. Важливими елементами колегіальної співпраці є використання горизонтальної інформації, взаємне інформування, можливість запитати та дати пораду, а також самокоординація. Значення горизонтальної інформації полягає у такому:

- дає змогу керівникам швидко отримувати різносторонню інформацію, полегшує координацію у різних галузях діяльності підприємства;
- горизонтальна інформація стосується лише тих процесів, які відбуваються у межах діяльності однієї керівної особи.

Унікального досвіду управління аграрними підприємствами за результатами набула Фінляндія. Досвід з'явився на доповнення й модернізацію американської системи управління за цілями. Управління за результатами можна визначити як сукупну систему управління і розвитку, за допомогою якої досягаються результати, які визначені й узгоджені усіма членами підприємства. За цих умов ефективно використовуються можливості господарської ситуації, творчі здібності людей, стилі й техніка управління. Управління за результатами зменшує імовірність втрат від малоефективних рішень, оскільки передбачає прийняття управлінського рішення після одержання результатів щодо реалізації попереднього рішення.

Технологія управління за результатами розпочинається із спільного визначення цілей, які планується досягти. Межа має бути конкретно, вимірюваною і такою, що може бути досягнута. Після цього розглядають способи досягнення прогнозних орієнтирів, роз'яснюють кожному працівнику сенс його праці, створюють умови для вільного розвитку розумових і фізичних здібностей людини з метою досягнення бажаних результатів. У процесі роз'яснювальної роботи наголос робиться на розмежуванні понять "результат" (те, чого слід досягти своєю працею) і "вносок" (те, що слід зробити протягом робочого дня, тобто сам процес праці) [5].

Сільськогосподарська галузь, заснована на державній власності на землю й на оренді державної землі, функціонує в Ізраїлі. Вона має потужний і ефективний науковий супровід.

В Ізраїлі, Іспанії, США та інших країнах поширені самокеровані підприємства. Так, в Ізраїлі – це кіббуци (комуни), які відіграли важливу роль в утворенні держави Ізраїль. Кіббуци являють собою агропромислові поселення, які ґрунтуються на колективній і суцільно добровільній основі. Щоб увійти до складу кіббуцу, треба витримати річний кандидатський стаж. Тут забезпечується рівність громадян, які не мають особистої власності, майна, але рівень життя вищий, ніж у багатьох інших жителів Ізраїлю [5].

Оскільки земельні ресурси у переважній більшості кіббуців обмежені, то обов'язковим їх елементом нині став індустріальний сектор: невеликі фабрики, майстерні, лабораторії, цехи з виготовлення меблів, фармацевтичних товарів тощо. Хоча у кіббуцах зайнято біля 3% населення країни, вони дають їй 20% обсягів матеріального виробництва.

Система управління у кіббуцах досить проста: один раз на рік на загальних зборах комуни обирають комісії, що управляють виробництвом, питаннями праці, фінансами, побутом, відпочинком. Крім того, обирають координаторів комісій, а також координатора кіббуцу. Щотижня проводять загальні збори, на яких обговорюють і вирішують найбільш важливі поточні питання, а також визначають стратегію розвитку комуни на найближчі роки. Здійснюючи самоуправління, керують принципом абсолютної рівності усіх членів комуни, ніхто не користується будь-якими привілеями [5].

Відомо, що основною організаційною формою сільськогосподарського виробництва у низці країн світу, у тому числі й у США, є ферма [5].

Останніми десятиріччями роль невеликих ферм у сільськогосподарській сфері послаблюється, цю функцію взяли на себе крупні ферми, частка яких на ринку становить понад 80%. До крупних ферм належать ті, обсяги реалізації яких становлять понад 250 тис. дол. США на рік; середня площа сільгоспугідь крупної ферми – 1 тис. га. До середніх ферм належать господарства з обсягом реалізації у межах 40–250 тис. дол. США на рік, у невеликих фермах обсяг реалізації становить до 40 тис. дол. США на рік [5].

Щодо невеликих ферм, слід зазначити, що їх власники нерідко домінуючу частину доходу отримують від несільськогосподарської діяльності. Наприклад, у Франції частка доходу від такої діяльності в сукупному доході фермерів становить 36%, у Канаді – 68%, а у Німеччині та США відповідно 70% та 83% [1]. Диверсифікація доходів фермерів має значні переваги, так як знижує ризик ведення сільськогосподарського виробництва й за необхідності дає змогу спрямовувати доходи від несільськогосподарської діяльності на розвиток аграрного бізнесу чи навпаки.

За нашим переконанням, для умов України практичне значення має [3]:

- розробка та реалізація проектів створення агропідприємств, науково-дослідних об'єднань, торгово-заготівельних підприємств, акціонерних формувань, консорціумів, формування міжгосподарських зв'язків, централізація низки господарських функцій;
- розвиток кооперативних підприємств, їх взаємодія із заготівельними й торговельними структурами тощо;
- внесення змін в організаційну побудову підприємств, створення внутрішньогосподарських кооперативів, вибір прогресивних форм організації і оплати праці, оптимізація чисельності трудових колективів;
- структура управління: визначення функцій та обсягу управлінських дій, розрахунок оптимальної чисельності різних категорій працівників апарату управлін-

ня, визначення кількості ступенів управляючої системи та оптимальної норми обслуговування і управління, встановлення ефективного співвідношення у централізації та децентралізації функцій управління, створення лінійних і функціональних ланок управління, визначення функцій та взаємозв'язків, розробка положення про структурні підрозділи, посадових інструкцій та інших нормативних актів для усіх управлінських працівників;

- раціоналізація управлінських процесів: регламентація порядку виконання окремих видів управлінських робіт, розробка алгоритмів управління, стандартів на управлінські функції, технологічних карт на здійснення управлінських операцій, удосконалення процедур розробки, прийняття і організація виконання рішень, використання економіко-математичних методів і експертних оцінок в управлінні;
- інформаційна система та документальне забезпечення управління: побудова управлінської інформаційної системи, складання плану інформаційного забезпечення керівника й упорядкування схеми документообігу, скорочення обсягу та зміна напрямів руху документації, уніфікація та стандартизація документів, механізація інформаційних процесів;
- методи управління: переважний розвиток економічних методів управління на основі удосконалення економічних відносин на селі й вибору раціональних форм стимулювання працівників, ефективне поєднання економічних методів з адміністративними та соціально-психологічними методами, врахування психологічних чинників при формуванні трудових колективів, формування мікроклімату в колективі, планування соціального розвитку трудових колективів;
- процеси реалізації управлінських функцій: удосконалення оперативного управління на основі диспетчеризації, управління матеріально-технічним постачанням і збутом, формування системи управління маркетингом, управління науково-технічним прогресом, розробка комплексної системи управління якістю праці, стандартизація продукції;
- організація і нормування праці у сфері управління: раціональний поділ і кооперація праці, підвищення організаційного рівня управління, обґрунтоване нормування праці й чисельності апарату управління, забезпечення матеріальними засобами та створення умов праці відповідно до особливостей діяльності управлінських працівників, планування діяльності апарату управління окремих його ланок;
- кадри управління: удосконалення методів підбору, розстановки та використання кадрів, методів вивчення, атестації і

оцінки особистих та ділових якостей працівників, підвищення кваліфікації і забезпечення стабільності кадрів управління, організація навчання управлінських кадрів на підприємстві;

- використання технічних засобів механізації і автоматизації робіт в управлінні, лінійних і сітьових графіків.

Упровадження таких заходів дасть змогу оптимізувати процеси управління аграрними підприємствами, але, разом з тим, це вимагає значних інвестицій. Ми переконані в необхідності капіталізації доходів сільськогосподарських товаровиробників. Найпотужнішим джерелом капіталізації може бути надходження капіталу як із галузей АПК, безпосередньо технологічно пов'язаних з аграрним виробництвом, так і з інших сфер національної економіки, що не мають опосередкованих технологічних зв'язків із цим виробництвом [1].

#### IV. Висновки

Розглянувши світовий досвід управління аграрними підприємствами, ми виявили певні переваги, які варто використати для підприємств аграрного сектору економіки України. Запровадження світового досвіду управління, за нашим переконанням, дасть змогу створити суттєві конкурентні переваги й підвищити ефективність діяльності цих підприємств, що, у свою чергу, позитивно вплине на розвиток агропромислового комплексу та національної економіки загалом.

Перспективи подальших розвідок у напрямі забезпечення ефективного управління аграрними підприємствами мають містити, не лише, дослідження світового досвіду

управління, а й можливість адаптації апробованих наукових підходів до проблем і можливостей аграрних підприємств національної економіки.

#### Список використаної літератури

1. Андрійчук В. Г. Сучасна аграрна політика: проблемні аспекти / В. Г. Андрійчук, М. В. Зубець, В. В. Юрчишин. – Київ : Аграрна наука, 2005. – 140 с.
2. Зубець М. В. Землеробство України: від православ'ян через події XIX і XX століть до наших днів / М. В. Зубець, В. А. Вергунов, В. І. Власов, В. М. Костев, П. П. Панченко, І. Д. Примак. – Київ : Аграрна наука, 2005. – Т. 1. – 280 с.
3. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – Т. 1. – 543 с.
4. Саблук П. Т. Світове і регіональне виробництво аграрної продукції : монографія / П. Т. Саблук, Г. А. Калієв [та ін.]. – Київ : ННЦ "ІАЕ", 2008. – 210 с.
5. Уолш Кяран. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства : пер. з англ. / Кяран Уолш. – Київ : Наукова думка, 2001. – 367 с.
6. Хома І. Б. Економіко-математичні методи аналізу діяльності підприємств : навч.-метод. посіб. / І. Б. Хома, В. В. Турко. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2008. – 328 с.
7. Шпичка В. П. Основные направления аграрной реформы в Украине : монография / В. П. Шпичка. – Киев : Аристей, 2006. – 112 с.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2015.

#### Животенко В. А. Исследование мирового опыта обеспечения эффективного экономического управления аграрными предприятиями

*В статье рассматривается мировой опыт обеспечения эффективного экономического управления аграрными предприятиями. Определяются основные организационные формы предприятий, являющихся участниками аграрного рынка. Исследуются и анализируются результаты сегментации аграрных рынков отдельных стран мира. По результатам исследования определены основные направления обеспечения эффективного экономического управления, которые можно адаптировать для представителей аграрной отрасли Украины.*

**Ключевые слова:** аграрное предприятие, экономическое управление, эффективность, предприятие, потенциал, агропромышленный комплекс.

#### Zhyvotenko V. Analysis World Experience of Effective Economic Management the Agrarian Enterprise

*The article deals with world experience to effective economic management of agrarian enterprises. It defines the basic organizational forms of enterprises that are members of the agrarian market. The important requirement for management it is focus on the implementation of the strategy of the enterprise. World practice defines such control as "managing for results". The content of this type of management is to predict outcomes and their performance based on the improvement of clearly defined priorities and stages. The influence of the functioning of a market economy in agriculture to take decisions on the level of agricultural enterprises reduced to three groups of factors.*

*The article shows the investigated and analyses the results of the segmentation of agrarian markets of individual countries. The research result of defines the basic guidelines for ensuring effective economic management that can be adapted for representatives of the agricultural sector of Ukraine.*

**Key words:** agrarian enterprise, economic management, efficiency, enterprise, potential, agricultural sector.