

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 3.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.13>**

**УДК 331.103:658.5**

*О. В. Захарчук,*

*д. е. н., професор, член-кореспондент НААН, завідувач відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення,*

*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1734-1130>*

*О. П. Попова,*

*к. і. н., завідувач відділу науково-організаційної роботи,*

*Український інститут експертизи сортів рослин*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2587-2860>*

*Л. М. Коцюбинська,*

*старший науковий співробітник відділу науково-організаційної роботи,*

*Український інститут експертизи сортів рослин*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7276-6935>*

*І. Ю. Дубова,*

*старший науковий співробітник відділу науково-організаційної роботи,*

*Український інститут експертизи сортів рослин*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9946-1004>*

*О. В. Дмитренко,*

*к. с.-г. н., с. н. с., Державна установа «Інститут охорони ґрунтів України»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6945-7637>*

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ФІЛІЙ УКРАЇНСЬКОГО ІНСТИТУТУ ЕКСПЕРТИЗИ СОРТІВ РОСЛИН**

*O. Zakharchuk,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of the National Academy of Sciences, Head of the Department of Investment and Material and Technical Support, National Scientific Centre «Institute of Agrarian Economics»*

*O. Popova,*

*PhD in Historical Sciences, Head of the Department of Scientific and Organizational Work, Ukrainian Institute for Plant Variety Examination*

*L. Kotsiubynska,*

*Senior Researcher of the Department of Scientific and Organizational Work, Ukrainian Institute for Plant Variety Examination*

*I. Dubova,*

*Senior Researcher of the Department of Scientific and Organizational Work, Ukrainian Institute for Plant Variety Examination*

*O. Dmytrenko,*

*PhD in Agricultural Sciences, Senior Researcher, State institution «Institute of Soil Protection of Ukraine»*

## **MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR THE ACTIVITIES OF BRANCHES OF THE UKRAINIAN INSTITUTE FOR PLANT VARIETY EXAMINATION**

*У статті досліджено організаційно-управлінське забезпечення діяльності філій Українського інституту експертизи сортів рослин. Розглянуто організаційну структуру Українського інституту експертизи сортів рослин. Встановлено, що організаційна структура побудована по принципу лінійно-функціональної структури. Управлінський, стратегічний та науковий потенціал установи зосереджено на рівні центрального апарату, а проведення комплексу польових досліджень сконцентровано на пунктах досліджень філій.*

*Проведено аналіз земельно-ресурсного потенціалу та визначено найкращі філії по врожайності сільськогосподарських культур. Охарактеризовано*

*результати роботи філій по реалізації сільськогосподарської продукції, отриманої від вірівнювальних посівів. Визначено, що лише 5 філій із 21 сумарно забезпечують 67,2% надходжень від загального обсягу реалізації продукції. Здійснено комплексну оцінку забезпеченості філій сільськогосподарською технікою та проаналізовано стан наявних трудових ресурсів щодо кількості та рівня освіти персоналу.*

*Запропоновано пріоритетні для Українського інституту експертизи сортів рослин напрями дослідження при здійсненні аналізу організаціо-управлінського забезпечення. Зроблено висновок про те, що професійне керування організаціо-управлінськими процесами має забезпечити високу кінцеву результативність діяльності філій інституту за рахунок розробки і застосування управлінських інновацій та налагодженням ефективного зв'язку між операційною діяльністю, зовнішніми контрагентами та сукупним потенціалом інституту.*

*The article examines the organizational and management support for the activities of branches of the Ukrainian Institute for Plant Variety Examination. The organizational structure of the Ukrainian Institute for Plant Variety Examination was considered. It has been established that the organizational structure built according to the principle of a linear-functional structure. The administrative strategic and scientific potential of the institution is concentrated at the level of the central apparatus and the conduct of field research is concentrated at the branch research points. It is determined that the development of the Ukrainian Institute for Plant Variety Examination is focused on financial, material, personnel and informational and consulting support for the scientific and technical expertise of plant varieties.*

*An analysis of the land resource potential was carried out and the best branches in terms of crop yield were determined. The results of the branches work on the sale of agricultural products obtained from leveling crops are characterized. It was determined that only 5 branches out of 21 provide a total of 67,2% of revenues from the total volume of product sales. A comprehensive assessment of the*

*availability of agricultural machinery at the branches was carried out and the state of the available labor resources was analyzed in terms of the number and level of education of the staff.*

*It is proven that organizational means and tools should be aimed at the implementation of management decisions with the use of innovative advantages in order to ensure the stable operation of Ukrainian Institute for Plant Variety Examination branches. Priority areas of research for the Ukrainian Institute for Plant Variety Examination in the analysis of organizational and management support are proposed. It was concluded that the professional management of organizational and management processes should ensure high final performance of the institutes branches due to the development and application of management innovations and the establishment of an effective connection between operational activities, external counterparties and the total potential of the institute.*

**Ключові слова:** *організаційне забезпечення, управлінське забезпечення, пріоритетні напрямки, показники, філії Українського інституту експертизи сортів рослин.*

**Keywords:** *management support, organizational support, important directions, indicators, branches of the Ukrainian Institute for Plant Variety Examination.*

### **Постановка проблеми.**

Одним із основних елементів формування стратегії розвитку Українського інституту експертизи сортів рослин (далі – УІЕСР) є створення організаційно-управлінського механізму, орієнтованого на інвестиційно-інноваційний розвиток у сфері охорони прав на сорти рослин. Організаційно-управлінське забезпечення діяльності філій УІЕСР при проведенні кваліфікаційної експертизи сортів рослин потребує дотримання європейських стандартів у процесі своєчасного адаптування до швидких динамічних змін зовнішнього середовища, спричинених політичними та соціально-економічними факторами в процесі інтеграції України у Європейський Союз.

Недостатній рівень фінансування, матеріально-технічного і кадрового забезпечення, обмеженість можливостей використання інших ресурсів, потрібних для проведення експертизи сортів рослин підвищують вимоги до організації та функціонування УІЕСР, обумовлюють введення нових підходів до проведення експертизи сортів рослин, застосування сучасної техніки і технологій, запровадження інновацій.

Науково-технічна діяльність сьогодні передбачає першочергово автоматизацію всіх процесів проведення прикладних та фундаментальних досліджень. Науково-технічні підходи є актуальними і у проведенні державної науково-технічної експертизи сортів рослин. Організаційні засоби та інструменти мають бути спрямовані на реалізацію управлінських рішень із застосуванням інноваційних переваг задля забезпечення стабільної діяльності філій УІЕСР.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Актуальні проблеми організаціо-управлінського забезпечення діяльності підприємств, установ та організацій висвітлені в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, але досі немає єдиного визначення сутності даного поняття.

Г.В. Островерхова трактує «організаційне забезпечення» як комплекс структур і правил, які створюють умови для нормального протікання тих чи інших процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на необхідному рівні за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі [1].

Н.В. Коваленко дає визначенню поняттю «організаційне забезпечення» як системі процесів і процедур для здійснення діяльності підприємства згідно з розробленою стратегією і поставленими цілями, яка забезпечує взаємозв'язок між підрозділами підприємства та забезпечення їх необхідними ресурсами [2, с.70]

М. П. Ткачук вбачає в Організаційно-управлінському процесі інтегровану систему організаційних засобів та інструментів практичної реалізації управлінських рішень, та їх взаємозв'язків, взаємодія яких спрямована на забезпечення ефективного використання людського капіталу і ресурсного потенціалу, реалізації інноваційних переваг, вирішенню завдань стабільного розвитку підприємства [3, с.89].

Саричев Ю.О. розглядає в організаційно-управлінському забезпеченні (в інформаційному забезпеченні державного управління) – комплекс організаційно-розпорядчих та адміністративно-розпорядчих заходів, які реалізуються органами державного управління, їх керівництвом, зокрема шляхом документообігу, з метою формування (обґрунтування) і прийняття рішень, доведення їх до підлеглих, організації виконання та контролю [4, с.43-44].

**Метою даної статті** є дослідження організаційно-управлінського забезпечення діяльності філій Українського інституту експертизи сортів рослин.

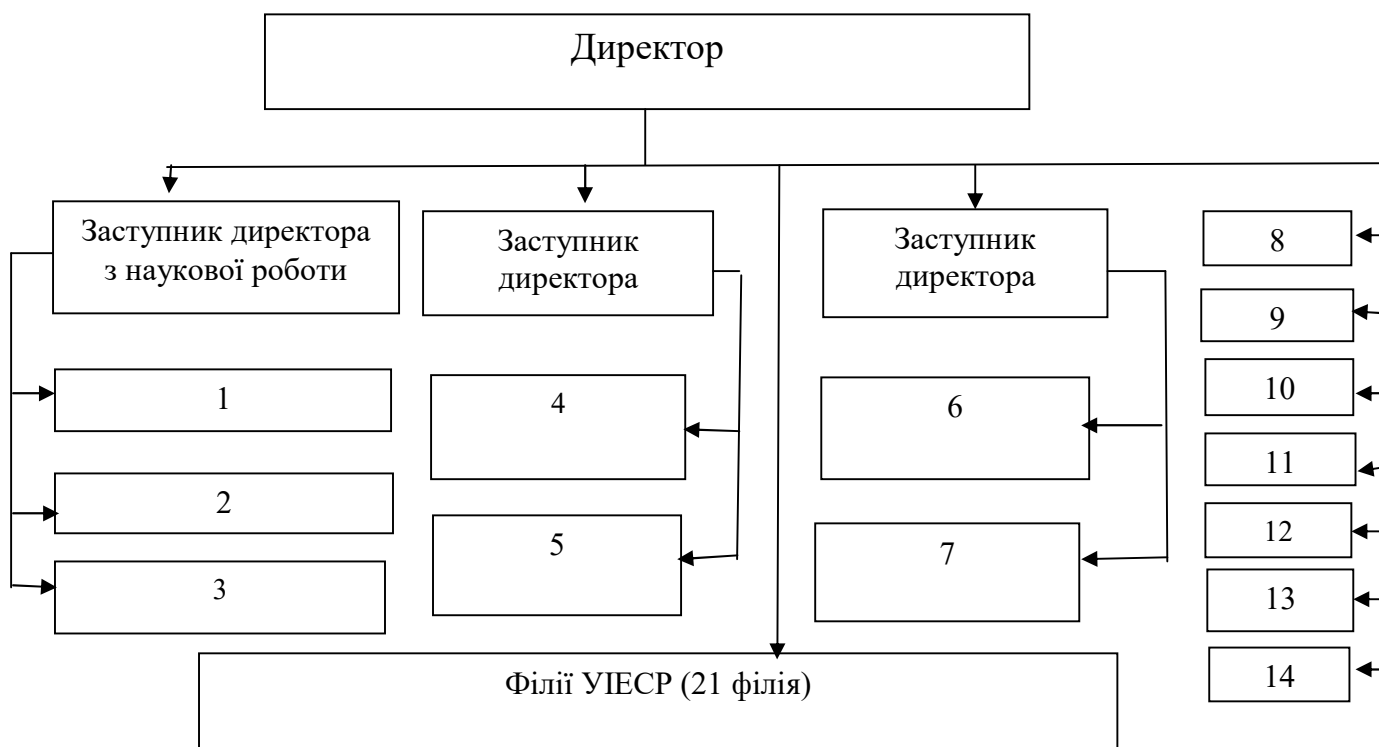
#### **Виклад основного матеріалу.**

Організаційно-управлінське забезпечення є зв'язуючою ланкою між теоретичними дослідженнями і їх практичним втіленням у діяльність УІЕСР та його філій. Метою організаційного забезпечення є підтримка стабільного функціонування системи, реалізація запланованих програм за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організація взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі [1].

Організаційне забезпечення функціонування управління розвитком підприємства залежить від організаційної структури управління, масштабів діяльності і передбачає перерозподіл ролей між відділами підприємства [2, с.74]. Організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів апарату управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зав'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівням і підрозділам управлінської ієрархії.

Організаційна структура є базисом оптимізації функціонування підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу [5].

Структура Українського інституту експертизи сортів рослин включає 21 філію, 11 відділів і 2 лабораторії. В результаті аналізу організаційної структури УІЕСР складено перелік її елементів: директор, 3 заступники, відділ розгляду заявок, експертизи назви та новизни сортів рослин (1), лабораторія молекулярно-генетичного аналізу (2), лабораторія показників якості сортів рослин (3), відділ науково-організаційної роботи (4), відділ науково-технічної інформації (5), відділ експертизи на відмінність, однорідність та стабільність сортів рослин (6), відділ експертизи на придатність до поширення сортів рослин (7), відділ науково-правового забезпечення та міжнародного співробітництва (8), відділ бухгалтерського обліку та фінансового забезпечення (9), експлуатаційно-технічний відділ (10), відділ охорони праці та протипожежної безпеки (11), відділ внутрішнього аудиту (12), відділ кадрів і діловодства (13). Помічник директора (14) (рисунок 1).



**Рис. 1. Організаційна структура бюджетної установи Український інститут експертизи сортів рослин**

Деякі відділи, в яких налічують понад 4 працівника поділяються на сектори. Координацію роботи відділів забезпечують заступники директора за розподілом функціональних обов'язків. Крім того, в УІЕСР створено систему дорадчих органів: балансову комісію, методичну комісію, вчену раду і раду молодих вчених.

Комплекс польових і лабораторних досліджень з кваліфікаційної експертизи сортів рослин виконує 21 філія УІЕСР, а саме: Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Львівська, Луганська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська філії УІЕСР та Київська спеціалізована філія УІЕСР. Філії УІЕСР є відокремленими структурними підрозділами, що не мають статусу юридичної особи, діють у складі УІЕСР. Типова організаційна структура філії включає такі відділи і посади: директор, заступник директора, головний бухгалтер, провідний фахівець юрист, відділ польових досліджень, який в деяких філіях складається з секторів (залежно від кількості пунктів досліджень), відділ експлуатаційно-технічного та господарського забезпечення.

Організаційна структура УІЕСР побудована по принципу лінійно-функціональної структури. Управлінський, стратегічний та науковий потенціал установи зосереджено на рівні центрального апарату, а проведення комплексу польових досліджень сконцентровано на пунктах досліджень філій. Невиробничі функціональні підрозділи (відділ бухгалтерського обліку та фінансової звітності, відділ кадрів і діловодства, відділ науково-організаційної роботи, експлуатаційно-технічний відділ тощо не беруть участь безпосередньо у процесі проведення науково-технічної експертизи, але співробітники виконують значне число функцій, які потрібно реалізувати для забезпечення діяльності установи.

Станом на 01.01.2024 року в системі УІЕСР працює 650 чоловік (532 чол. – працівники філій, 118- працівники УІЕСР). Серед них з вищою

освітою – 328 чоловік, з середньою освітою – 342 чоловік, а також 4 доктори сільськогосподарських наук та 36 кандидатів наук.

Впродовж 2016-2023 рр. в УІЕСР у повному обсязі сформовані земельні ділянки площею 3092,49 га. Під розвідувальними (вирівнювальними) посівами у 2023 році було зайнято 2388,4 га, а під сортодослідами – 394,4 га. У 2023 році сортодослідними станціями зібрано біля 5,6 тис. тонн зернових та зернобобових культур, в тому числі озимої пшениці – 2,7 тис. тонн, 0,9 тис. тонн ячменю ярого, біля 1,3 тис. тонн сої. Середня врожайність озимої пшениці склала – 36,9 цнт/га, ячменю озимого – 42,8 цнт/га, ячменю ярого - 30,5 цнт/га, соняшнику – 21,5 цнт/га, сої – 18,7 цнт/га, картоплі – 212 цнт/га .

Одними з найкращих філій у 2023 році по врожайності озимої пшениці є: Чернівецька – 65,2 цнт/га, Кіровоградська – 57, 1 цнт/га, Івано-Франківська – 57,0 цнт/га, Сумська – 57,0 цнт/га та Київська спеціалізована – 50,6 цнт/га. Найкраща врожайність ярого ячменю у Чернівецькій – 47,7 цнт/га, Полтавській– 36,9 цнт/га та Кіровоградській філіях УІЕСР – 35,7 цнт/гаю. Найвищий врожай сої зібрани на Рівненській – 27,7 цнт/га, Івано-Франківській– 27,2 цнт/га, Чернівецькій – 27,0 цнт/га та Сумській філіях – 23,8 цнт/га.

На випробування та охорону сортів рослин і утримання установ в системі АПК в звітному році за рахунок бюджету було направлено 214 844 тис. грн., що становить 127 відсотків планових призначень, на оплату праці направлено 100 відсотків.

За 2023 рік бюджетне фінансування склало лише біля 50 %, інші кошти були вкладені від реалізації продукції, що вирощувалась на сортодослідних станціях. Аналіз такого показника, як відношення бюджетних коштів до загальної суми отриманих коштів показує спроможність станцій до самофінансування, їх можливість виконання державної програми випробування.

Найбільша частина доходів УІЕСР від реалізації продукції в 2023 році (67,2% загального обсягу реалізації) надійшла від Вінницької –19,3 %, Тернопільської – 14,1%, Чернівецької – 13,6%, Івано-Франківської – 11,1 %, Волинської філій – 9,1 % до загального обсягу надходжень.

Тільки за рахунок власних надходжень УІЕСР та його філії не можуть функціонувати та виконувати при цьому необхідний комплекс робіт із сортовипробування та проведення експертизи сортів рослин. Інакше виникне необхідність скорочення обсягів робіт (кількості сортодослідів), або проведення їх на рівні, що спричинить виникнення проблеми необ'єктивності оцінки нових сортів. Вважаємо, що основою державного сортовипробування повинно все-таки бути бюджетне фінансування.

В УІЕСР важливого значення набуває система організації сортовипробування, за якої окремі її складові з часом трансформуються кількісно і якісно відповідно до досягнень науково-технічного прогресу й організаційно-економічних заходів. За цих умов розвиток установи вимагає наявності та структурованої збалансованості матеріально-технічної бази, яка б відповідала світовим стандартам та сучасним вимогам щодо новітніх технологій.

Зважаючи на те, що у філіях УІЕСР сортовипробування проводяться за різновидовими сільськогосподарськими культурами, то у структурі машинного парку методично переважають ґрунтообробні агрегати – 27,9 % (218 одиниць), трактори – 14,3 % (112), посівна техніка – 12,1 % (95), техніка для хімічного захисту рослин – 9,8 % (77); збиральна техніка – 9,5 % (74), зокрема комбайни – 5,9 % (46) та інша допоміжна агротехніка – 26,3 % (206 одиниць). Проведений нами аналіз забезпечення матеріально-технічними засобами УІЕСР, все-ще показує його відсталість від сучасного світового рівня техніки та технологій. Нами проведено розрахунок необхідної кількості основних засобів на основі нормативу їх для виробництва зернових культур, який є одним із варіантів прогнозу потреби інвестицій для УІЕСР.

Із нормативного розрахунку виробничих засобів в їх структурі майже 60 відсотків складають будівлі та споруди. Враховуючи той факт, що їх сьогоденний стан більш-менш задовільний та існує можливість функціонування в даному стані, нами була прорахована потреба окремо по техніці. Сумарна вартість потреби в основних виробничих засобах для рослинницької галузі УІЕСР, виходячи з площ посіву на рівні 2023 року

становитиме 15 млн. гривень. Лише на придбання техніки потрібно 11 млн. гривень. Через фізичне зношення та технічні несправності у філіях УІЕСР у 2023 році не використовували 26,3% сільськогосподарської техніки. За досліджуваний рік найбільша потреба у списанні: ґрунтообробних агрегатів – 23 одиниці (або 21,7 % від загальної кількості техніки, що потребує списання), іншої техніки – 22 (20,8 %), збиральної – 19 (17,9 %) та посівної техніки – 14 одиниць (або 13,2 %).

На придбання обладнання, с/г техніки і транспортних засобів було витрачено понад 3-х млн. грн., на проведення капітального будівництва виробничих приміщень та на проведення капітального ремонту – кошти не виділялись.

Для нормального відтворення машинно-тракторного парку необхідно щороку закуповувати 8-12% від наявної техніки, а з урахуванням інноваційних моделей розвитку сортовипробування 18 – 20%. Пріоритетними у придбанні повинні стати зернозбиральні комбайни та багатофункціональні посівні комплекси з урахуванням різноманіття ґрунтово-кліматичних умов та моделей сортовипробування.

Аналіз організаційно-управлінського забезпечення діяльності філій УІЕСР, складається з декількох розділів, основними з яких є: фінансово-економічний, наукової діяльності та кадрового потенціалу (таблиця 1).

Організаційно - управлінське забезпечення розпочинається з аналізу внутрішніх причин та оцінки стану бухгалтерського обліку з точки зору забезпечення фінансово-аналітичних функцій. Працівників бухгалтерського підрозділу в УІЕСР необхідно переорієнтувати на оперативне інформування управлінського апарату філій та вищестоящих органів керівництва, ведення достовірного і всеохоплюючого обліку, контролю і аналізу фінансів.

**Таблиця 1. Складові аналізу організаційно-управлінського забезпечення діяльності філій УІЕСР**

<b>Предмет дослідження</b>	<b>Напрями дослідження</b>
Економічно-фінансова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ефективність діяльності філій УІЕСР</li> <li>• рентабельність вирощування продукції з вирівнювальних посівів</li> <li>• платоспроможність та фінансова стійкість УІЕСР</li> <li>• ріст ( падіння ) показників, що аналізуються</li> <li>• доходність ( збитковість ) і результати діяльності</li> </ul>
Наукова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінка узагальнених показників наукової діяльності та інноваційного потенціалу УІЕСР</li> <li>• перегляд валових витрат на виконання наукових досліджень і розробок</li> <li>• розрахунок коефіцієнтів наукомісткості УІЕСР в динаміці</li> </ul>
Кадровий потенціал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відповідність наявних трудових ресурсів та спеціалістів завданням реструктуризації підприємства;</li> <li>• рівень ознайомленості персоналу про перспективні плани УІЕСР та готовність кадрового складу до здійснення цих планів;</li> <li>• систему розподілу повноважень і відповідальність посадових осіб;</li> <li>• кількість керівників та спеціалістів, які не мають фахового росту;</li> <li>• методи визначення потреби УІЕСР у трудових ресурсах</li> </ul>

*Джерело: власна розробка автора*

Для аналізу використовують дані за останні 3-5 років. Враховуючи сезонний характер сільськогосподарського виробництва, розрахунки доцільно проводити щоквартально. Структура затрат філії і собівартості продукції, які визначають фінансові показники господарської діяльності, формуються в процесі виробництва. На багатьох філіях облік витрат виробництва ведеться так званим “котловим методом“. При плануванні діяльності важливо забезпечити достовірний роздільний облік по окремих видах продукції. Обов’язково необхідно в структурі всіх витрат відобразити загальновиробничі (загальногосподарські) витрати.

Аналіз фінансового стану здійснюється на підставі даних бухгалтерського обліку та звітності, перш за все бухгалтерських балансів і звітностей до них, та базується на розрахунку фінансових показників минулого і попереднього періодів, їх вивченні та інтерпретації. Фінансовий аналіз дає уяву про те, наскільки ефективно використовується підприємством наявні в їх розпорядженні фінансові ресурси.

В УІЕСР з усіх працівників 75% становлять працівники, задіяні у виконанні наукових досліджень і розробок (дослідники). З них: 21% – доктори філософії (кандидати наук), 3% – доктори наук, 93% всіх працюючих – мають вищу освіту.

Організаційно-управлінське забезпечення УІЕСР розглядає в своїй діяльності інноваційний розвиток не як самоціль, а як інструмент стимулювання розвитку сортодослідної галузі і як наслідок, галузі рослинництва в цілому. Воно сприятиме генерації нових знань, проведенню досліджень з метою перевірки ідей новацій і можливості використання новацій в державній науково-технічній експертизі сортів рослин.

Крім того, проводиться робота по розробці і впровадженню комплексу інформаційних технологій, удосконаленню існуючого та придбання нового програмного забезпечення, а саме:

- впровадження системи електронного документообігу АСКОД для автоматизації вхідної, вихідної, службової та нормативно-розпорядчої кореспонденції; створено оновлену версію сайту УІЕСР, сайт конференцій та науково-практичного журналу, електронний сервісний офіс «Кабінет заявника»; для забезпечення доступу до інформації щодо сортів, які перебувають в комерційному обігу розроблено довідкову систему «Сорт»;
- створено та розміщено інформаційно-пошукову систему «Реєстр сортів», яка надає пошуковий механізм по актуальному реєстру сортів, та завантаження результатів в документі Excel;
- для роботи з тендерними закупівлями впроваджено електронну систему планування, погодження та обліку закупівель УІЕСР з розподіленням доступом для структурних підрозділів УІЕСР;
- розроблено програмне забезпечення експертизи на відмінність однорідність та стабільність;
- для забезпечення проведення експертизи на придатність до поширення сортів рослин, контролю за надходженням та рухом дослідних зразків та лабораторних досліджень розроблено та впроваджено електронна інформаційна

підсистема «Введення та опрацювання результатів польових та лабораторних досліджень з кваліфікаційної експертизи сортів рослин»;

- удосконалено електронний сервіс «Кабінет заявника» в контексті розширення його функцій, зокрема інтеграція з системою електронних платежів fondy;
- для забезпечення оперативного доступу до інформації заявника та представникам розроблено модуль по синхронізації даних «Кабінету заявника» з базою даних УІЕСР та завантаження виписок з Казначейства;
- розроблено та постійно вдосконалюється інформаційно-програмний комплекс додаткової аналітичної обробки та аналізу статистичних даних кваліфікаційної експертизи та інше.

Раціональне використання трудових ресурсів є одним із важливих заходів забезпечення життєдіяльності УІЕСР. Ефективність використання трудових ресурсів філій УІЕСР залежала від проведення оптимізації кадрових ресурсів працівників і зосередження робочих місць саме на територіях, де безпосередньо здійснюється проведення науково-технічної експертизи сортів рослин. Виникає потреба перерозподілу агрономів шляхом збільшення їх чисельності у філіях, де завантаженість на одного працівника складає більше 100 відсотків за рахунок зменшення кількості працюючих у філіях, де є перевищення фактичної чисельності над нормативною потребою.

Необхідно забезпечувати стабільність і динамічність кадрової політики в УІЕСР, вона повинна бути економічно обґрунтованою, враховувати фінансові можливості, забезпечувати індивідуальний підхід до кожного співробітника, розвиток інтелектуального потенціалу колективу, активізації творчої діяльності працівників, їх зацікавленості у пошуку оптимальних рішень існуючих проблем. Особливо, слід шукати такі засоби стимулювання персоналу, які б дозволили подолати пасивний характер трудової свідомості працівників. Однією із складових мотивування має бути сприяння активізації творчої діяльності працівників, їх зацікавленості у пошуку оптимальних рішень існуючих проблем. Управління персоналом повинно реалізовувати такі

завдання, як оновлення знань і створення інноваційних підходів до них. Стратегії розвитку персоналу та управління знаннями в значній мірі дозволять інноваційно розвиватись всій установі.

Визначальними чинниками управлінських рішень є особисті якості керівника підприємства та його команди, а також рівень та якість інформаційного забезпечення управлінського процесу, в тому числі наявність й вміння використання комп'ютерної техніки. У сучасних умовах інформація є таким же виробничим ресурсом як гроші, робоча сила чи обладнання. Тому керівнику підприємства необхідно переорієнтувати інформацію на запобігання і усунення впливу негативних факторів.

### **Висновки.**

В процесі аналізу організаційно-управлінської діяльності філій Українського інституту експертизи сортів рослин необхідно покращувати напрямки соціально-економічного розвитку, а саме:

- *економічні* (підвищення якості та ефективності виробництва; зниження витрат і контроль якості продукції, забезпечення умов розвитку персоналу);
- *інвестиційно-інноваційні* (розвиток науково-дослідної роботи та підвищення її якості; удосконалення та зменшення документообігу; скорочення часу на розробку та впровадження інновацій; збільшення наукових інвестицій);
- *соціальні* (оптимізація організаційної структури, психологічний клімат в колективі, матеріальні заохочення).

Професійне керування організаційно-управлінськими процесами має забезпечити високу кінцеву результативність діяльності філій УІЕСР за рахунок розробки і застосування управлінських інновацій та налагодженням ефективного зв'язку між операційною діяльністю, зовнішніми контрагентами та сукупним потенціалом УІЕСР.

### **Література**

1. Островерхова Г.В. Сутність та структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності. *Вісник Національного університету*

«ХІІІ». Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2012. № 6. С. 59-67. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/29738/1/45.pdf>

2. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2019. Т. 30(69). № 4(1). С. 69-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30%2869%29\\_4%281%29\\_\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_4%281%29__15)

3. Ткачук М.П. Основні аспекти організаційно-управлінського процесу забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Review of transport economics and management.* 2020. № 4(20). С. 83-91. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/228745>

4. Саричев Ю.О. Організаційно-управлінське забезпечення як вид інформаційного забезпечення в системі державного управління. *Науковий часопис Академії національної безпеки.* 2018. № 1. С. 35-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb\\_2018\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb_2018_1_6)

5. Лупенко Ю.О., Захарчук О.В., Пугачов М.І. Довідник економіста сільськогосподарського підприємства. 2018. К.: ННЦ «ІАЕ». 600с.

6. Момот Т.В., Ілляшенко О.В. Методичне та організаційне забезпечення внутрішнього аудиту доходів і витрат комунальних некомерційних підприємств охорони здоров'я. *Бізнес інформ.* 2021. № 2. С. 249-255. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_2\\_0\\_249\\_255](https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_2_0_249_255)

7. Хомутенко В.П., Хомутенко А.В. Інституційно-організаційне забезпечення судово-експертної діяльності в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління.* 2023. № 4(22). С. 59-79. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/2357>

8. Мельник С.І. Державна система охорони прав на сорти рослин на сучасному етапі: становлення та розвиток. *Економіка АПК.* 2017. № 9. С. 19-24. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE)

F=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\_meta&C21COM=S&2\_S21P03=FILA=&2\_S21STR=E\_apk\_2017\_9\_4

9. Волкодав В. В., Кісіль М. І., Захарчук О. В. Економічна ефективність діяльності Державної служби з охорони прав на сорти рослин *Економіка АПК*. 2006. № 1. С. 67–72.

10. Захарчук О. В. Стан та проблеми функціонування закладів експертизи Державної системи з охорони прав на сорти рослин. *Агроінком*. 2006. № 3–4. С. 49–52.

### References

1. Ostroverkhova, H.V. (2012), “The essence and structure of organizational support of innovative activity”, *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytety «KhPI». Tekhnichniy prohres I efektyvnist vyrobnytstva*, vol. 6, pp. 59-67, [Online], available at: <https://eprints.kname.edu.ua/29738/1/45.pdf> (Accessed 05 March 2024).

2. Kovalenko, N.V. (2019), “Organizational provision of development of enterprises: goals, principles, functions and objectives”, *Vcheni zapysky Tavriys'koho natsional'noho universytety imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomka i upravlinnya*, vol. 30(69), no. 4(1), pp. 69-77, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30%2869%29\\_4%281%29\\_\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_4%281%29__15) (Accessed 05 March 2024).

3. Tkachuk, M.P. (2020) “The main aspects of the organizational and management process of ensuring the stable development of the enterprise”, *Review of transport economics and management*, vol. 4(20), pp.83-91, [Online], available at: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/228745> (Accessed 05 March 2024).

4. Sarychev, Yu.O. (2018) “Organizational and management support as a type of information support in the state management system”, *Naukovyy chasopys Akademiyyi natsional'noyi bezpeky*, vol. 1, pp. 35-48, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb\\_2018\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb_2018_1_6) (Accessed 05 March 2024).

5. Lupenko, Yu.O. Zakharchuk, O.V. and Puhachov, M.I. (2018), *Dovidnyk ekonomista sil'skohospodars'koho pidprremstva* [Handbook of the economist of the agricultural enterprise], Kyiv, Ukraine.
6. Momot, T.V. and Illyashenko, O.V. (2021), "Methodical and organizational support of internal audit of revenues and expenses of communal non-commercial health care enterprises", *Biznes inform*, vol. 2, pp. 249-255, [Online], available at: [https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_2\\_0\\_249\\_255](https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_2_0_249_255) (Accessed 06 March 2024).
7. Khomutenko, V.P. and Khomutenko A.V. (2023), "Institutional and organizational support of forensic expert activity in Ukraine", *Ekspert: paradyhmy yuredychnykh nauk I derzhavnoho upravlinnya*. vol. 4(22), pp. 59-79, [Online], available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/2357> (Accessed 06 March 2024).
8. Melnyk, S.I. (2017), "The state system of protection of rights to plant varieties at the current stage: formation and development", *Ekonomika APK*. vol. 9, pp. 19-24, [Online], available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=E\\_apk\\_2017\\_9\\_4](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=E_apk_2017_9_4) (Accessed 06 March 2024).
9. Volkodav, V.V., Kisil, M.I. and Zakharchuk, O.V. (2006), "Ekonomic efficiency of the State Service for the protection of Right to Plant Varieties", *Ekonomika APK*, vol. 1, pp. 67-72.
10. Zakharchuk, O.V. (2006), "State and problems of the functioning of examination institutions of the State Service for the protection of Right to Plant Varieties", *Ahroinkom*. vol. 3-4, pp. 49-52.

*Стаття надійшла до редакції 12.03.2024 р.*