

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: Вдосконалення менеджменту та адміністрування в
сільськогосподарському підприємстві**

Виконав:

Євтушенко Едуард Віталійович

студент спеціальності

073 «Менеджмент», ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник:

Калачевська Лариса Іванівна

д.е.н., професор кафедри публічного
управління і адміністрування

Рецензент:

Мойсеєнко Тетяна Олександрівна

менеджер ТОВ «Сумикамволь»

Суми – 2022

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Публічного управління та адміністрування</u>
Освітній ступінь	<u>Магістр</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»</u>

Завідувач кафедри	Затверджую:
«____» _____	О.П.Славкова
	20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ Євтушенку Едуарду Віталійовичу

1. Тема роботи: Вдосконалення менеджменту та адміністрування в сільськогосподарському підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ «Беєве»

керівник роботи Калачевська Лариса Іванівна, д.е.н., професор
затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

Первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань організації та вдосконалення менеджменту та адміністрування

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити сутність менеджменту та адміністрування на підприємствах; навести організаційну та фінансову характеристику досліджуваного підприємства; провести аналіз управлінської структури ТОВ «Беєве», запропонувати напрями вдосконалення менеджменту досліджуваного підприємства.

6. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	листопад-грудень 2021 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень-лютий 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2022 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2022 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2022 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2022 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2022 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2022 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	листопад 2022 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2022 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2022 р.	

Студент (ка) _____

Євтушенко Е.В.

Керівник роботи _____

Калачевська Л.І.

Перевірку на автентичність проведено _____

Баранік Н.М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Євтушенко Е.В. Вдосконалення менеджменту та адміністрування в сільськогосподарському підприємстві

У роботі розглянуто теоретико-методологічні основи менеджменту та адміністрування. Проведений аналіз підприємства ТОВ «Беєве», проведена оцінка наявного складу ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства. Надані рекомендовані шляхи підвищення ефективності управління ТОВ «Беєве» Роменського району.

Для поглибленого вивчення нами було обране в магістерській роботі ТОВ «Беєве», що знаходиться в с.Беєве Роменського району. ТОВ «Беєве» створене з метою виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, надання громадянам послуг щодо ведення сільського господарства і здійснення інших, пов'язаних з цим видів господарської діяльності, а також отримання на цій основі прибутку.

В магістерській роботі нами була запропонована методика оцінювання персоналу ТОВ «Беєве», котра передбачає регулярну атестацію персоналу і яка дає змогу мотивувати кадри, визначати їхню заробітну плату, планувати кар'єру працівників. Усі фахівці та керівники оцінюються на основі відповідних критеріїв. Критерії ранжируються за значенням експертною групою, внаслідок чого кожному критерію надається вага значущості та відповідна оцінка в балах.

Ключові слова: менеджмент, адміністрування, вдосконалення, підвищення ефективності управління, сільськогосподарське підприємство.

ANNOTATION

Yevtushenko E.V. Improvement of management and administration in an agricultural enterprise

The theoretical and methodological foundations of management and administration are considered in the work. An analysis of the enterprise "Beeve" LLC was carried out, an assessment of the existing composition of the resource potential

of the investigated enterprise was carried out. Recommended ways to improve the management efficiency of "Beeve" LLC are provided.

For an in-depth study, we chose "Beeve" LLC in the master's thesis, which is located in the village of Beeve, Romen district. "Beeve" LLC was created for the purpose of production, processing and sale of agricultural products, providing citizens with services related to farming and carrying out other related economic activities, as well as obtaining profit on this basis.

In the master's thesis, we proposed a method of evaluating the personnel of "Beeve" LLC, which provides for regular attestation of personnel and which makes it possible to motivate personnel, determine their wages, and plan the career of employees. All specialists and managers are evaluated on the basis of relevant criteria. The criteria are ranked by importance by a panel of experts, as a result of which each criterion is given a weight of importance and a corresponding score in points.

Key words: management, administration, improvement, management efficiency improvement, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «БЕЄВЕ» РОМЕНСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2. Оцінка наявності складу ресурсного потенціалу ТОВ «Беєве»Роменського району	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БЕЄВЕ» РОМЕНСЬКОГО РАЙОНУ	41
3.1 Використання синергічного підходу до розвитку системи управління сільськогосподарського підприємства.	41
3.2 Аналіз сучасного стану управління ресурсним потенціалом ТОВ «Беєве» Роменського району	46
3.3 Шляхи підвищення ефективності управління ТОВ «Беєве» Роменського району	60
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми. В умовах глобалізації національної економіки перед агропродовольчим сектором як одним із провідних гравців бізнесу постає значна кількість викликів, зокрема проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Реалізація управлінських стратегій, спрямованих на впровадження нових технологій у бізнес-процеси, дозволяє підвищити конкурентоспроможність національних аграрних підприємств на основі цифровізації. Однак для досягнення успіху необхідно забезпечити адекватну стратегію управління персоналом, яка відповідає імперативу інтегрованої стратегії управління підприємством.

Мета. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних та практичних засад удосконалення управління та адміністрування сільськогосподарського підприємства.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити питання щодо теоретико-методологічних засад формування системи управління та менеджменту сільськогосподарським підприємством;
- провести аналіз управління та адміністрування ТОВ «Беєве»;
- запропонувати напрями розвитку та підвищення ефективності управління та адміністрування ТОВ «Беєве».

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процеси управління сільськогосподарського підприємства ТОВ «Беєве». Предметом дослідження магістерської роботи є вдосконалення процесу управління та адміністрування сільськогосподарським підприємством ТОВ «Беєве».

Елементи наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів. В даній роботі узагальнено особливості управління аграрним підприємством та запропоновано шляхи підвищення ефективності управління на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Практичні значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління та адміністрування можуть бути впроваджені на сільськогосподарському підприємстві.

Методи наукових досліджень. Методологічною основою роботи стали основні положення теорії менеджменту аграрного підприємництва, розроблені вітчизняними та зарубіжними вченими. У процесі дослідження застосовувались: методи теоретичного узагальнення і порівняння; статистико-економічного аналізу – для вивчення, порівняння і наочного відображення емпіричних даних з метою дослідження тенденцій розвитку приватних сільськогосподарських підприємств; системний підхід – для обґрунтування пропозицій з удосконалення організації управління в аграрному підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження апробовані на науково-практичній конференції.

1. Євтушенко Е.В. Методи вдосконалення управління підприємством. IX Міжнародна науково-практична конференція *«Study of world opinion regarding the development of science»*. С. 264-265
2. Євтушенко Е.В. Вдосконалення менеджменту та адміністрування в сільськогосподарському підприємстві. Міжнародний студентський науковий форум *«Студентська молодь і науковий прогрес в АПК»*. 23.09.2022 р. С.381

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано дві тези на міжнародній науковій конференції та науково-практичній конференції.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 60 сторінках друкованого тексту має 12 таблиць та 8 рисунків. Список літератури налічує 26 джерел

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні аграрні підприємства будь-якої форми власності працюють в умовах дуже динамічних змін зовнішнього середовища, які вимагають відповідного реагування. І техніка, і технології аграрного виробництва розвиваються так, що роль людини як основної продуктивної сили відходить на другий план, а використання сучасних технологій стає умовою високопродуктивного виробництва.

Основною метою управління сільськогосподарськими підприємствами на сучасному етапі розвитку є мотивація працівників до ефективної праці з метою організації якісної та ефективної роботи. На жаль, існуючі моделі та системи мотивації персоналу не дозволяють повною мірою використовувати всі можливості трудових ресурсів аграрних підприємств і потребують перегляду. Досягнення хороших результатів в роботі вимагає наполегливих зусиль і підтримки з багатьох сторін.

Багаторівнева економіка, яка утворилася в результаті здійснення економічних реформ в аграрному секторі нашої країни, розвивається насамперед залежно від розвитку фермерських і селянських господарств, заснованих на приватній власності, та перетворення їх на економічно стійкі суб'єкти господарювання. У період економічної модернізації зростає значення вдосконалення системи управління сільськогосподарськими підприємствами. В сучасних умовах, в яких діють принципи ринкової економіки, сільськогосподарські підприємства, що працюють в різних формах господарювання, організовують свою діяльність в інтенсивному напрямку, повинні чітко знати зміст таких понять як економічна ефективність, результативність, собівартість, прибуток, інтенсифікація, розширене відтворення, інфраструктура, а ці поняття безпосередньо пов'язані з метою їх

діяльності. Ефективність виробництва тісно пов'язана з досконалістю і правильним формуванням методів управління.

У економічних умовах управління сільськогосподарськими підприємствами, в тому числі фермерськими, є найбільш відповідальним і складним завданням.

Сільське господарство на даний час є однією з галузей, що найбільш швидко розвиваються, і правильне управління необхідним для функціонування всієї економічної системи є особливою відповідальністю. Широкий спектр діяльності сільськогосподарських підприємств потребує постійного моніторингу господарської діяльності. Тому все більшого значення набуває управління сільськогосподарськими підприємствами за допомогою інформаційних технологій, економіко-математичних методів та комп'ютерів.

Менеджмент є комплексом робіт і задач, які в кінцевому результаті дозволяють досягти цілей організації, отримати максимальний прибуток. Протягом кількох століть тисячі вчених досліджують питання менеджменту та адміністрування з метою більш ефективного використання ресурсів, задоволення потреб як споживачів, так і робітників, максимізації прибутку, вдосконалення продуктивності праці, оптимізації роботи та безліч інших питань. Існує багато визначень до терміну «менеджмент». Розглянемо деякі з них (Таблиця 1.1.).

Управління сільськогосподарськими підприємствами на основі загальнонаукової теорії, поглибленого дослідження її закономірностей, створення ефективних технічних засобів управління визначає нові можливості вдосконалення управлінської діяльності. Система управління сільськогосподарськими підприємствами[1]:

- отримання та аналіз інформації про стан керованих об'єктів;
- прийняття управлінських рішень;
- здійснення управлінських впливів на об'єкти;
- отримання та аналіз інформації про новий стан об'єкта.

Таблиця 1.1. – Визначення поняття «менеджмент»

№	Автор	Визначення
1	Ф.І. Хміль	Вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви інших людей [2].
2	Тлумачний словник	Поєднання стратегій, способів філософії, методів, принципів і форм управління виробництвом для підвищення його ефективності за збільшення його прибутку [3].
3	П. Друкер	Особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну й продуктивну групу. Саме менеджмент створює економічний і соціальний розвиток. Він є його результатом [4].
4	Ю.К. Конаржевський	Нова філософія управління, яка виокремлює роль управління і менеджерів суспільному житті, а також соціальну значущість професії управляючого. Це вимога зробити процес управління цілком обґрунтованим, доцільним і складати плани досягнення цілей таким чином, щоб підлеглі працювали з усвідомленням власної гідності й отримували від роботи задоволення [5].
5	А.С. Большаков	Сукупність методів, принципів, засобів та форм управління організаціями з метою підвищення ефективності їх діяльності [6].
6	О.М.Гірняк, П.П. Лазановський	Складова процесу управління, яка забезпечує координацію дій персоналу підприємства (організації) на всіх його рівнях щодо раціонального використання ним наявних ресурсів із застосуванням наукового підходу, психологічних та етичних норм керівництва [7].

Джерело: складено автором

Отже, можемо зробити висновок, що менеджмент – це комплекс дій і заходів, що пов’язані між собою та забезпечують ефективну роботу команди чи підприємства для максимального результату[8].

Ефективність виробництва тісно пов'язана з досконалістю і правильним формуванням методів управління.

Методи управління — це способи цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, тобто його завдання — забезпечити узгодженість мети, поставленої перед виробничим колективом управління[8]. Методи господарювання посідають важливе місце в науці «Економіка та управління сільським господарством» і нерозривно пов'язані із закономірностями та принципами господарювання. Серед методів впливу на трудовий колектив найбільш доцільними і доцільними вважаються лише ті, що відповідають вимогам об'єктивних законів господарювання для механізму

управління в ринковій економіці[9]. Суть цього полягає в тому, що методи господарювання нерозривно пов'язані з системою законів, що належать ринковій економіці. Методи управління змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а саме: здійснення концентрації виробництва на основі організації великих виробничих об'єднань; його переміщення з однієї групи в іншу в результаті зміни потенціалу підприємства; зміна рівня спеціалізації виробництва; підвищення рівня забезпеченості робочою силою обладнанням; можливе вдосконалення існуючих методів планування та швидкого регулювання виробництва та впровадження нових (мережеве планування та управління; безперервне швидке планування виробництва, використання автоматизованої системи управління виробництвом тощо)[10].

Методи управління змінюються з розвитком методів виробництва, які безпосередньо впливають на соціально-економічні відносини та зростання виробничих сил суспільства, що полягає у виробленні принципів цілеспрямованих дій, необхідних для ефективного управління[11]. Будь-якій країні потрібен сильний, всебічний уряд, щоб сприяти внутрішньому виробництву та економічному зростанню. Ці завдання виконують висококваліфіковані, професійні адміністратори та менеджери, які добре знають правила управління. Необхідно регулярно вдосконалювати систему управління сільськогосподарськими підприємствами та організаціями. Кваліфіковані менеджери забезпечують ефективну роботу підприємств і організацій. Поряд з розкриттям змісту менеджменту необхідно розрізняти дві його сторони, тобто управління технічними та соціально-економічними процесами.

Практичний досвід приводить до висновку, що ефективність виробництва залежить не тільки від техніко-технологічних, організаційно-планових та інших факторів, а й від якості праці працівників.

Якість діяльності — поняття дуже широке, воно складається з чіткої організації виробництва, забезпечення правильного виконання трудового процесу, дотримання технології, економного використання матеріальних

матеріалів, взаємної вимогливості, взаємопідтримки[12].

Основою управління є правова наука, що базується на об'єктивних економічних, соціальних та інших закономірностях. Вивчаючи ці закономірності та враховуючи їх прояв у конкретних ситуаціях, керівники господарств визначають стратегію і тактику ведення сільського господарства. Основним питанням в умовах демократичного оновлення всіх сторін життя суспільства є сприяння економічному, науково-технічному, соціальному розвитку, ефективному зв'язку індивідуальних і колективних інтересів з керованим ринком. З теоретичної та практичної точки зору інтереси працівників, які є власниками виробництва, безсумнівно, є найважливішими інтересами, могутньою рушійною силою прискорення соціально-економічного та науково-технічного прогресу. Стратегічною ідеєю реформи управління є підвищення іміджу працюючої людини. Бо сумлінна та відповідальна праця служить покращенню економіки. Вона полягає в різкому підвищенні інтересу працівника до праці, створенні йому умов для повного вияву своїх здібностей, включенні суспільства в загальну систему рушійних сил[13]. Цього можна досягти лише за умови, що працівник працює як справжній власник виробництва. Інтереси, що відображають економічні та соціальні відносини між людьми, безпосередньо впливають на їх цілі, трудову дисципліну, активність і регулюють їхні дії.

Управління підприємством тримається на чотирьох основних китах[12]. Ними є планування, організація, мотивація та контроль (Рисунок 1.1). Розглянемо кожен з них детальніше.

Планування означає визначення цілей для майбутньої діяльності організації та прийняття рішень щодо завдань і використання ресурсів, необхідних для їх досягнення. Іншими словами, управлінське планування визначає, де організація хоче бути в майбутньому і як цього досягти. Гарний приклад планування походить від компанії General Electric (GE), де менеджери продали такі підрозділи, як пластмаси, страхування та медіа, щоб зосередитися ресурси компанії в чотирьох ключових сферах діяльності: енергетика,

авіадвигуни, охорона здоров'я та фінансові послуги. Кожні кілька років GE переводила керівників вищої ланки в різні підрозділи, щоб вони набули широкого загального досвіду[14]. Відповідно до нещодавньої стратегічної переорієнтації компанія тепер утримує людей у своїх бізнес-підрозділах довше, щоб вони могли глибше зрозуміти продукти та клієнтів у кожному з чотирьох основних напрямків діяльності.

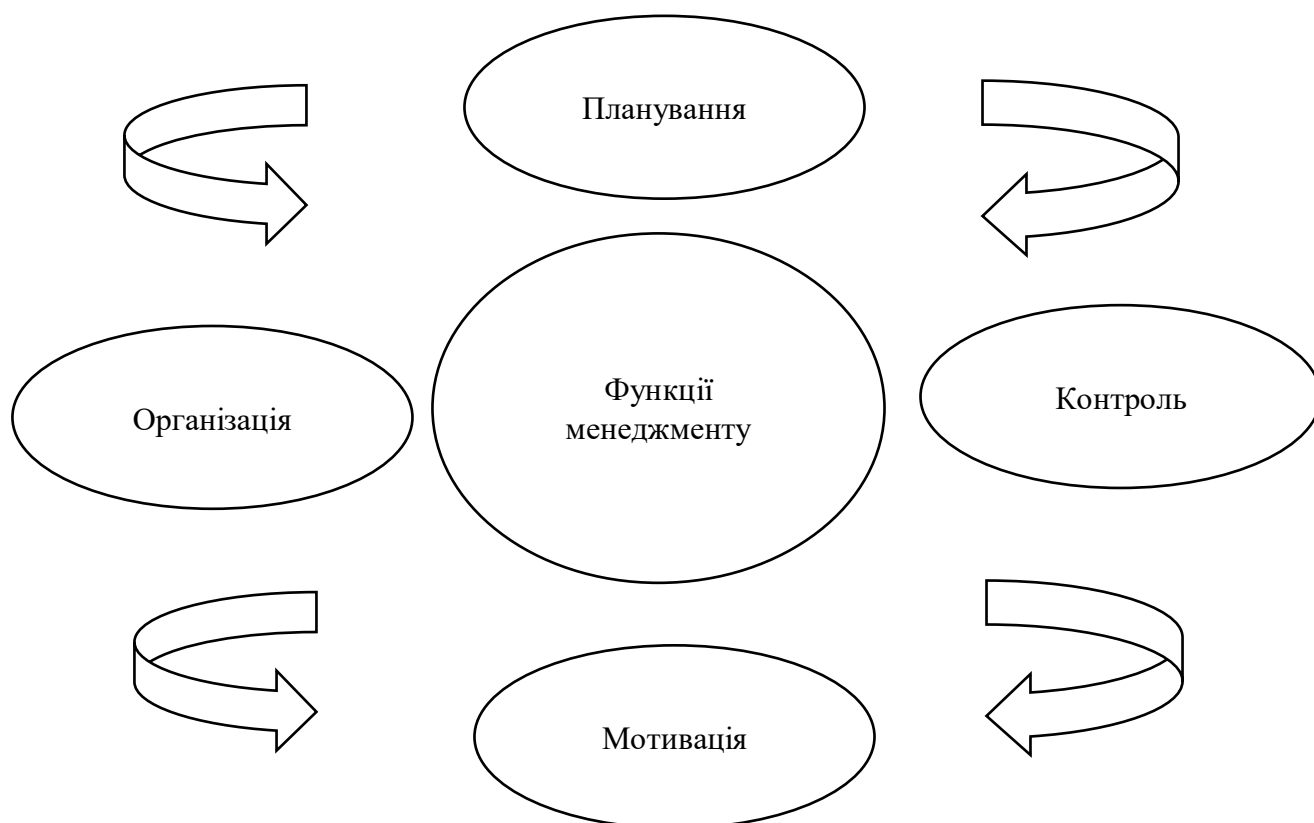


Рисунок 1.1. – Функції менеджменту

Джерело: складено автором

Організація зазвичай слідує за плануванням і відображає те, як організація намагається виконати план[15]. Організація передбачає розподіл завдань, групування завдань у відділи, делегування повноважень та розподіл ресурсів по всій організації. За останні роки такі різноманітні організації, як IBM, католицька церква, Estée Lauder і Федеральне бюро розслідувань (ФБР), зазнали структурної реорганізації, щоб відповідати своїм планам, що

змінюються. Організація була ключовим завданням для Опри Уїнфрі, коли вона намагалася змінити свою кабельну мережу OWN. Вона обійняла посаду генерального директора компанії, переставила деяких керівників і найняла нових, а також скоротила робочі місця, щоб зменшити витрати та оптимізувати компанію[16]. Цим самим структурні зміни принесли компанії економічний зріст, що допоміг компанії зміцнити та триматися на плаву.

Провідним є використання впливу для спонукання працівників до досягнення цілей організації (*мотивація*). Лідерство означає створення спільної культури та цінностей, донесення цілей до людей у всій організації та вселення у працівників бажання працювати на високому рівні. Будучи генеральним директором Chrysler Group, Серджіо Маркіонне проводить близько двох тижнів на місяць у Мічигані, зустрічаючись з керівниками відділів продажів, маркетингу та промислових операцій, щоб поговорити про свої плани та мотивувати людей досягати амбітних цілей. Маркіонне, який проводить половину свого часу в Італії, керуючи Fiat, відмовився від офісу керівника на 15-му поверсі в штаб-квартирі Chrysler, щоб він міг забезпечити більш практичне керівництво з офісу, розташованого поблизу інженерного центру[17]. Багато менеджерів, які тихо працюють як у великих, так і в малих організаціях по всьому світу, забезпечують сильне лідерство у відділах, командах, некомерційних організаціях і малих підприємствах.

Контролінг є четвертою функцією в процесі управління. Контроль означає спостереження за діяльністю співробітників, визначення того, чи рухається організація до своїх цілей, і внесення коректив, якщо це необхідно[18]. Одна з тенденцій останніх років полягає в тому, що компанії приділяють менше уваги контролю згори донизу і більше уваги приділяють навчанню співробітників контролювати та виправляти себе. Однак остаточно відповідальність за контроль все ще лежить на менеджерах. Майкл Корбат, новий генеральний директор Citigroup, наприклад, використовує новий підхід до контролю над гігантською компанією, яка втрималася на плаву під час фінансової кризи завдяки державній допомозі в розмірі 45 мільярдів доларів.

«Ви — це те, що ви вимірюєте», — каже Корбат, і він запроваджує нові інструменти для відстеження ефективності окремих менеджерів, щоб підвищити відповідальність і дисципліну».

У своїх працях Файоль часто досліджував організацію як одне єдине ціле. Він розумів, що організація це велика структура, до складу якої входить багато видів діяльності: бухгалтерська, технічна, технологічна, адміністративна та інші[19]. Для того, щоб управляти всіма процесами в організації, потрібно планувати, організовувати, мотивувати та контролювати. В процесі своїх досліджень, автор дійшов висновку, що для ефективного управління організацією, адміністративне управління повинне базуватися на 14 принципах (Таблиця 1.2.).

Важливою складовою в управлінні організацією є управління людьми. Управління людськими ресурсами можна розуміти як діяльність, де фокусується на персоналі організації, тобто на людських ресурсах, що разом з іншими ознаками цілісного управління сприяє досягненню синергічного ефекту – виконанню цілі персоналу та організації в цілому[21]. До цієї діяльності також залучаються керівники та працівники відділів кадрів, завдання яких полягає в покращенні роботи з людьми в організації та наданні консультацій та послуги лінійним керівникам, а також співробітникам.

Динаміка економічного розвитку вимагає, щоб управління людськими ресурсами стимулювало стратегічний підхід. Звідси можна вивести конкретне визначення управління людськими ресурсами: «Управління людськими ресурсами являє собою стратегічний і послідовний логічний підхід до роботи з людьми в організації, які індивідуально і колективно залучені в ефективну реалізацію цілей організації» [22].

Глобальною метою управління людськими ресурсами є досягнення конкурентної переваги шляхом стратегічного розподілу здібних і відданих організації співробітників за допомогою інтегрованої системи культурних кадрових процедур.

Таблиця 1.2 - Принципи адміністративного управління

№	Принципи	Пояснення
1	Єдиноначальність	Доручити працівнику щось робити може тільки начальник.
2	Винагорода	Оплата працівникам має бути розумною та, наскільки це можливо, справедливою для працівників організації, постачальників і працівників.
3	Справедливість	Справедливість є результатом сполучення доброзичливості та правосуддя.
4	Ієрархія керівництва	Ієрархія представляє собою ряд керівних посад від нижчого до самого високого рівня.
5	Єдність керівництва	Дії керівника і план дій колективу повинні мати спільну мету.
6	Стабільність персоналу	Плинність кадрів є одночасно причиною і наслідком поганих справ в колективі. Організація повинна прагнути до досягнення довгострокових угод з працюючими і керівниками.
7	Розподіл праці	Продуктивність підвищується за рахунок зменшення кількості завдань, які повинен виконати кожен співробітник, що може значно підвищити продуктивність. Тому виробничу функцію слід розділити на функції субуправління.
8	Ступінь централізації	Централізація може бути прийнята або відкинута в залежності від умов, які склалися в державі або організації. Питання зводиться до знаходження ступеню централізації, яке найбільш сприятливе для підприємства.
9	Порядок	Порядок визначає визначене місце для кожної особи на своєму робочому місці.
10	Влада і відповідальність	Влада – це сила, яка примушує до покори. Влада не може існувати без відповідальності, тобто без санкцій – винагород, покарань. Де сила, там і відповідальність.
11	Ініціатива адміністративного персоналу	Це можливість створення і здійснення персоналом поставленої цілі, а також пропозиція і реалізація висловленої мети.
12	Підпорядкування приватних інтересів загальним	Інтереси співробітників або окремих підрозділів не повинні домінувати над інтересами всього колективу.
13	Єдність персоналу	Сумісні зусилля направлені для досягнення загальної мети. Роз'єднувати інтелектуальний потенціал організації є тяжкою помилкою.
14	Дисципліна	Характер дисципліни полягає в реалізації правил і норм. Стан дисципліни в колективах в повній мірі залежить від ефективності дій керівника.

Джерело: складено автором на основі [20]

Управління людськими ресурсами – це такий підхід до управління персоналом, до якого залучені як лінійні керівники, так і кадровики[23]. Цей

підхід, серед іншого, підкреслює важливість людських ресурсів більше, ніж активу (капіталу) організації та витрати організації на одного працівника.

Отже, менеджмент та адміністрування відіграють важливу і ключову роль у житті організацій та підприємств. Беручи до уваги події сьогодення, які відбуваються на території України, аграрний бізнес є одним з головних годувальників країни. Тому процес вдосконалення менеджменту в аграрному підприємстві є досить актуальним сьогодні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «БЕЄВЕ» РОМЕНСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Беєве» розташоване в Лісостеповій зоні Лівобережної України на півдні Сумської області. Головна садиба розташована в селі Беєве на заході Роменського району.

Відстань від головної садиби господарства до обласного центру міста Суми становить 131 км, до колишнього районного центру міста Липова Долина – 14 км. Масив землекористування має форму прямокутника, протяжністю зі сходу на захід близько 10 кілометрів і з півночі на південь близько 5 кілометрів. Усі дороги, що з'єднують ферми та пункти прийому продукції, мають тверде покриття, що значно полегшує доставку продукції в будь-яких умовах. Через господарство проходить мережа доріг, які з'єднують його з іншими господарствами району та області.

Місцевість, де розташоване господарство, характеризується помірним кліматом: тепле літо з невеликою кількістю опадів і не дуже холодна зима з відлигами. Середньорічна температура в цій місцевості становить +8 градусів. Найхолодніші місяці — січень і лютий, а найжаркіші — липень. Середньорічна кількість опадів становить 510 мм. Рельєф території підприємства не крутий. На ґрунтах сільськогосподарських угідь найчастіше зустрічається чорнозем типовий. Під час реорганізації господарство розпаювали. Майже всі земельні паї ТОВ здає в оренду своїм власникам, а майно переходить до засновників.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Беєве» створено з метою виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, надання громадянам послуг, пов'язаних із сільським господарством та провадження іншої пов'язаної з нею господарської діяльності, і отримання на цій основі прибутку.

На даний час на базі ТОВ «Бєєве» створені і функціонують наступні виробничі підрозділи:

- тракторно-рілєнича бригада;
- ферма ВРХ;
- зерносклад із закритим током;
- магазин.

Для господарства характерна система управління з дворівневою організаційною структурою, з якої господарська структура поділяється на бригади та ферми, тобто первинні підрозділи.

Для більш детального ознайомлення з умовами ведення сільського господарства на вказаному підприємстві зробимо розрахунки, які стосуються конкретних економічних процесів на основі фінансових звітів та форми 50 с.-г. за 2019-2021 роки (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1. – Склад та структура товарної продукції

Види продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		В середньому за 2019-2021 рр.	
	тис. Виручка грн.	вага, Питома %	тис. Виручка грн.	вага, Питома %	тис. Виручка грн.	вага, Питома %	тис. Виручка грн.	вага, Питома %
Пшениця (озима)	6820,3	22,1	6762,3	13,0	11347,2	15,7	8309,9	16,1
Кукурудза на зерно	11371,4	36,8	17557,2	33,7	26093,4	36,2	18340,7	35,5
Ячмінь ярий	1711,1	5,5	2099,8	4,0	1637,8	2,3	1816,2	3,5
Овес	180,8	0,6	617,9	1,2	961,2	1,3	586,6	1,1
Просо	0,0	0,0	0,0	0,0	133,5	0,2	44,5	0,1
Соняшник	8889,7	28,8	13442,4	25,8	18881,7	26,2	13737,9	26,6
Соя	1674,7	5,4	11360,2	21,8	12970,0	18,0	8668,3	16,8
Інша продукція рослинництва	210,7	0,7	263,1	0,5	95,9	0,1	189,9	0,4
Продукція рослинництва, разом	30858,7	100,0	52102,9	100,0	72120,7	100,0	51694,1	100,0

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Для подальшої характеристики організації важливо визначити його

напрям та спеціалізацію, яка склалася в умовах раціонального землеробства. Адже саме спеціалізація сільськогосподарського виробництва дозволяє зрозуміти ефективність та раціональність роботи підприємства, а це є одним із найважливіших факторів збільшення виробництва та продуктивності. Для більш повного і точного пояснення спрямованості виробництва в економіці розглянемо розмір і структуру товарної продукції в Таблиці 2.1 та Таблиці 2.2.

Аналізуючи Таблицю 2.1, можемо зробити висновок, що серед усіх видів товарної продукції найпопулярнішим продуктом на підприємстві є кукурудза на зерно, сукупна частка якої складає в середньому на 2019-2021 роки 35,5%. Також варто відмітити те, що на другому місці за питомою вагою лідирує соняшник, сукупна частка якого складає в середньому на 2019-2021 роки 26,6%. Найменшу питому вагу займає просо, що становить 0,1%, це пояснюється тим, що в 2019 та 2020 роках дана культура взагалі не була представлена на підприємстві.

Таблиця 2.2. – Склад та структура товарної продукції тваринництва

Види продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		В середньому за 2019-2021 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
ВРХ в живій вазі	409,8	4,8	3983,4	34,5	599,3	6,3	1664,2	16,8
Молоко	6561,4	76,4	7546,2	65,4	6953,5	73,0	7020,4	71,0
Інша продукція тваринництва	1619,5	18,9	12,5	0,1	1969,7	20,7	1200,6	12,1
Продукція тваринництва, разом	8590,7	100,0	11542,1	100,0	9522,5	100,0	9885,1	100,0

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Для розвитку бізнесу радимо використовувати нові технології в сільському господарстві, купувати високоврожайні сорти та використовувати

якісні добрива та мінеральне підживлення.

Щодо Таблиці 2.2 можна зауважити, що найпопулярнішим продуктом тваринництва є молоко, що становить в середньому на 2019-2021 роки 71% сукупної частки, ВРХ в живій вазі становить 16,8%.

Отримані результати від реалізації сільськогосподарської продукції представлені на Рисунку 2.1.

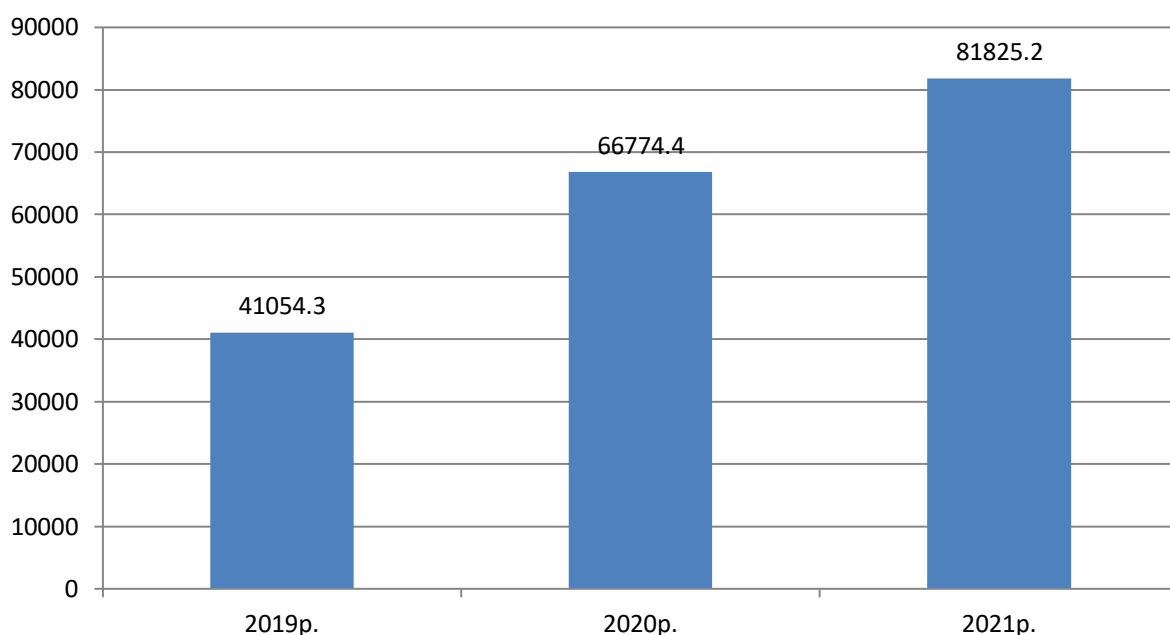


Рисунок 2.1 – Виручка від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Отож, з Рисунку 2.1 можемо зробити висновок, що існує позитивна тенденція виручки від реалізації сільськогосподарської продукції, що свідчить про ефективне функціонування підприємства в цілому.

Ми продовжимо досліджувати та аналізувати основні способи виробництва в сільській місцевості – землю. Вона є основою виробництва і важливими умовами існування людського суспільства. Окультурений ґрунт відіграє важливу роль у ґрунтових ресурсах міста, тому розглянемо його структуру та склад (Рисунок 2.2.).

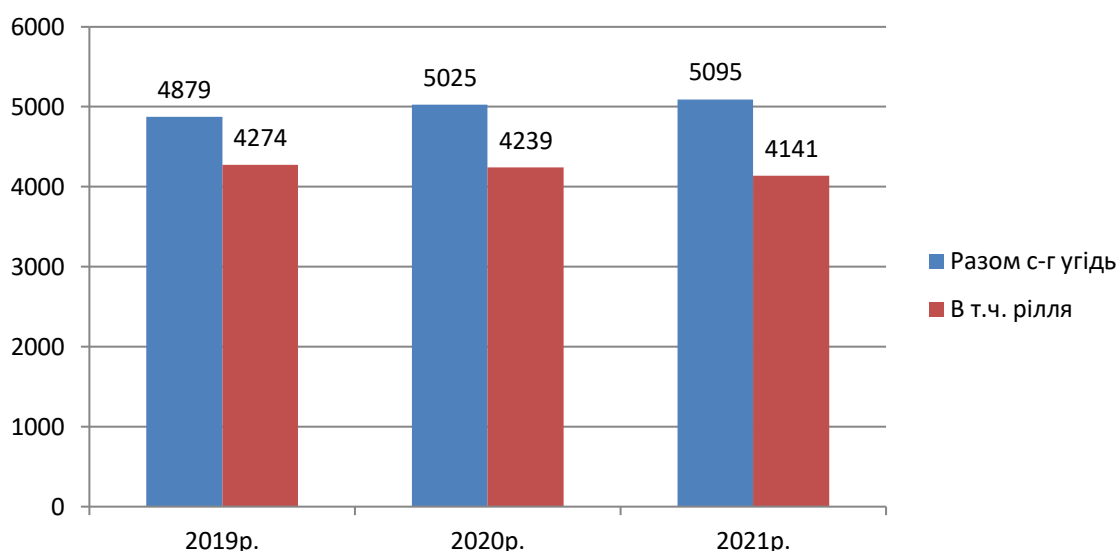


Рисунок 2.2. – Склад та структура землекористування

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Використовуючи інформацію із Рисунка 2.2 можна сказати, що загальна площа сільськогосподарських угідь в 2021 році в порівнянні з 2019 роком збільшилась на 216 га, а ріллі зменшилась – на 133 га. Основною причиною ситуації, що склалася є те, що відбулося введення пайових ділянок в склад загального земельного фонду користування. Керівник підприємства дбає про розвиток села Беєве, а також платить гідну плату за користування землею.

Ефективна робота агрохолдингів і забезпечення високопродуктивною робочою силою, а також зростання виробництва валової продукції можуть бути здійснені лише за рахунок раціонального, науково обґрунтованого використання трудових ресурсів, їх нормального матеріального стимулювання [24]. Тому проведемо аналіз чисельного складу трудових ресурсів та ефективності використання їх робочої сили за допомогою даних, наведених у Таблиці 2.3.

Аналізуючи дані Таблиці 2.3, можна констатувати, що середньорічна чисельність працівників за період дослідження з 2019 по 2021 рік мала тенденцію до зниження на 9% або 11 осіб. На виникнення такої ситуації вплинуло скорочення кадрів в галузі тваринництва на 16 працівників або на 23,9%. Загалом таке скорочення було спричинене виїздом працівників у міста, де

їх праця є більш прибутковою, та виходом на пенсію осіб пенсійного віку.

Таблиця 2.3. – Динаміка середньорічної чисельності працівників та ефективність використання робочої сили

Показники	Роки			2021 р. у % до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	131,0	117,0	120,0	91,6
в т.ч.: - в рослинництві	64,0	60,0	69,0	107,8
- в тваринництві	67,0	57,0	51,0	76,1
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	242,0	245,0	241,0	99,6
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	1,0	1,0	1,0	100,0
Виробництво ВП в співставних цінах 2016 року на 1-го працівника, тис грн	245,4	241,8	270,3	110,1

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Кількість відпрацьованих днів одним працівником знизилась на 0,4%. Отже, констатуємо, що використання фонду робочого часу в господарстві протягом 2019-2021 років має в основному беззмінний характер. Позитивним є те, що значення показника валової продукції (в порівняльних цінах) на одного середньорічного показника (тобто продуктивність праці) збільшилося на 10%.

Тому для досягнення такої продуктивності керівництву вдалося розробити способи підвищення мотивації та зацікавленості працівників. Серед них: запровадження преміювання та різноманітних фізичних заохочень, збільшення днів відпустки, підвищення рівня безпеки працівників, зокрема: хороше медичне обслуговування, соціально-побутова підтримка, доступ до організованого відпочинку в оздоровчих закладах.

Розподіл основних засобів виробничих підприємств визначається за ступенем фондозахищеності та достатністю оборотних коштів. Перший розраховується як коефіцієнт вартості фактичної виробничої техніки на сто гектарів оброблюваних земель. Остання розраховується як відношення вартості

основних виробничих потужностей до чисельності працівників підприємства. Тому підвищення рівня фінансової безпеки та ресурсів є вагомою причиною.

Фондовіддача є узагальненим використанням основних виробничих фондів. Він показує обсяг продукції, отриманої за порівняльною ціною на одну гривню основних виробничих фондів, включаючи будівлі, споруди, передавальне обладнання, електроенергію та робочі машини тощо. також показана корисність.

Фондоємність є протилежною до фондовіддачі. Цей запис дозволяє оцінити сформовані основні засоби в гривнях і показує, як підприємство розраховується за основні засоби. За нормальних обставин фондовіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондоємність – до зменшення. Проаналізуємо окреслені категорії (Таблиця 2.4.).

Дані Таблиці 2.4. свідчать, що позитивним є збільшення фондозабезпеченості на 167,4% та фондоозброєності на 190%, що є наслідком зростання вартості основних фондів та скорочення кількості гектар оброблюючої площі й чисельності працівників. Фондоємність зросла на 80, %, а фондовіддача навпаки впала – на 42,1%. Причини цього явища з нашої точки зору криються у доволі суттєвому зростанні вартості основних виробничих фондів при менш значимому зростанні вартості валової продукції у співставних цінах.

Таблиця 2.4. – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	17369,0	24863,0	30369,0	174,8
Виробництво ВП в співставних цінах 2016 р.	32144,0	28289,0	32440,0	100,9
Фондозабезпеченість, тис. грн	356,0	494,8	596,1	167,4
Фондоозброєність, тис. грн	132,6	212,5	253,1	190,9
Фондовіддача, грн	1,9	1,1	1,1	57,9
Фондоємність, грн	0,5	0,9	0,9	180,0

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

На даний момент для узагальнення аналізу організаційно-економічної характеристики компанії ТОВ «Бєєве» необхідно посилатися на дані, які можуть охарактеризувати загальний економічний стан підприємства. По-перше, таке дослідження необхідно провести, щоб визначити, наскільки загальноекономічна криза в сільському господарстві вплинула на основні економічні показники економіки, що досліджується. А потім на основі отриманих даних зробити відповідні висновки та дати кваліфіковану консультацію керівнику. Ця інформація розташована в Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. у % до 2019р.
1.Вироблено ВП в співставних цінах 2016р., всього В т.ч. в розрахунку на:	32144	28289	32440	296
- 100 га с-г угідь, тис грн	658,8	563	636,7	-22,1
- 1-го робітника, тис грн	245,4	241,8	270,3	24,9
- 100 грн вартості ОВФ, тис грн	185,1	113,8	106,8	-78,3
- 1 люд.-год прямих затрат праці, грн	0,1	0,1	0,1	0
2. Товарна продукція, всього, тис грн В т.ч. в розрахунку на:	42448	68771	83891	41443
-100 га с-г угідь	870	1368,6	1646,5	776,5
-1-го середньорічного робітника	324	587,8	699,1	375,1
3. Валовий прибуток, +(-) всього, тис грн В т.ч. в розрахунку на:	15014	28752	32830	17816
-100 га с-г угідь	307,7	572,2	644,4	336,7
-1-го середньорічного робітника	114,6	245,7	273,6	159
4. Чистий прибуток, +(-) всього тис грн В т.ч. в розрахунку на:	15399	31534	24483	9084
-100 га с-г угідь	315,6	627,5	480,5	164,9
-1-го середньорічного робітника	117,5	269,5	204	86,5
5. Рівень рентабельності, +(-) %	56,93	84,68	41,21	-15,72

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Показники таблиці дозволяють констатувати, що виробництво валової продукції у 2021 році у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь порівняно з 2019 роком збільшилося на 296 тис. грн, що було спричинене ефективним використанням підприємством земельних ресурсів.

Негативним є те, що спостерігається тенденція до скорочення обсягу валової продукції на 100 грн основних виробничих фондів за досліджений період на 78,3% за рахунок зростання вартості основних виробничих фондів.

Товарна продукція господарства, як в абсолютному вимірі, так і в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь та на одного середньорічного робітника характеризується також позитивною динамікою розвитку, тобто відбувається зростання цих показників. Однак, слід зазначити, що вартість товарної продукції не відбиває інфляційних індексів, і тому показує лише номінальне зростання.

Чистий прибуток по всіх абсолютно позиціях демонструє позитивну динаміку. Рівень рентабельності на останній рік дослідження впав до 15,72%.

Підсумовуючи дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ «Бєєве», слід зазначити, що підприємство під час аудиту в цілому покращило результати своєї діяльності. Це був великий успіх у 2021 році, коли підприємство отримало досить великий прибуток. З нашої точки зору, це є ключовим досягненням ефективних управлінських політик керівництва підприємства.

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Бєєве» розглянемо організаційну структуру управління та адміністративну структуру цієї установи.

Організаційна структура — це набір виробничих одиниць і послідовний потік ресурсів у виробничій системі, а також специфічні елементи управління та зв'язку, які забезпечують досягнення стратегічних цілей компанії[25].

Структура наближена до її частин: управління зв'язками на кожному рівні, цілі, функції, процеси управління, чисельний і професійний склад працівників, рівні централізації та децентралізації завдань управління, зв'язок даних. Всередині організаційної структури інформаційні потоки та ухвалення управлінських рішень здійснюються за участю керівників усіх рівнів, категорій та відділів.

Організаційна структура ТОВ «Бєєве» наведена на Рисунку 2.3.

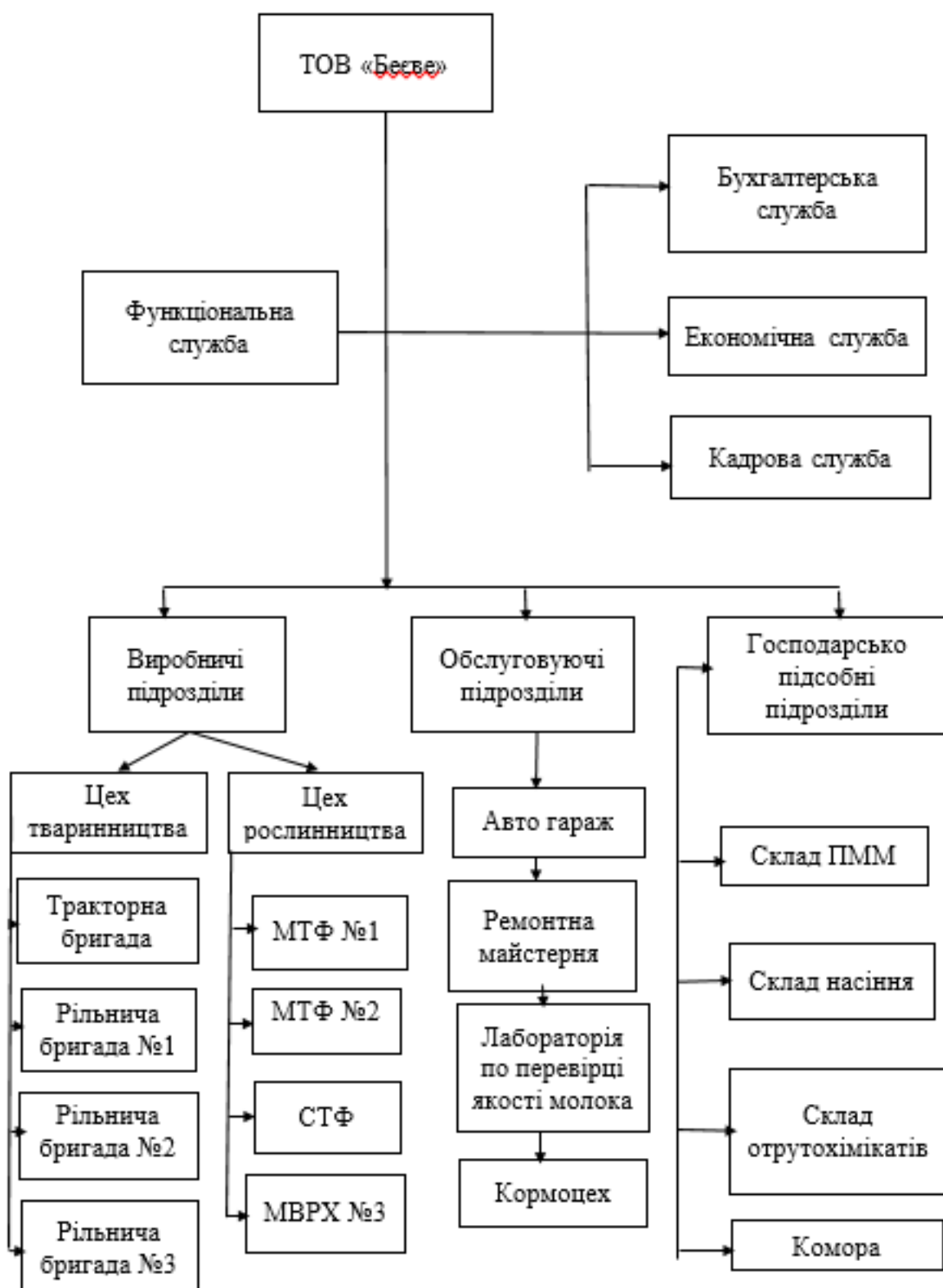


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Бєсве» Роменського району
Джерело: складено автором

Структура управління досліджуваного підприємства наведена на Рисунку 2.4.

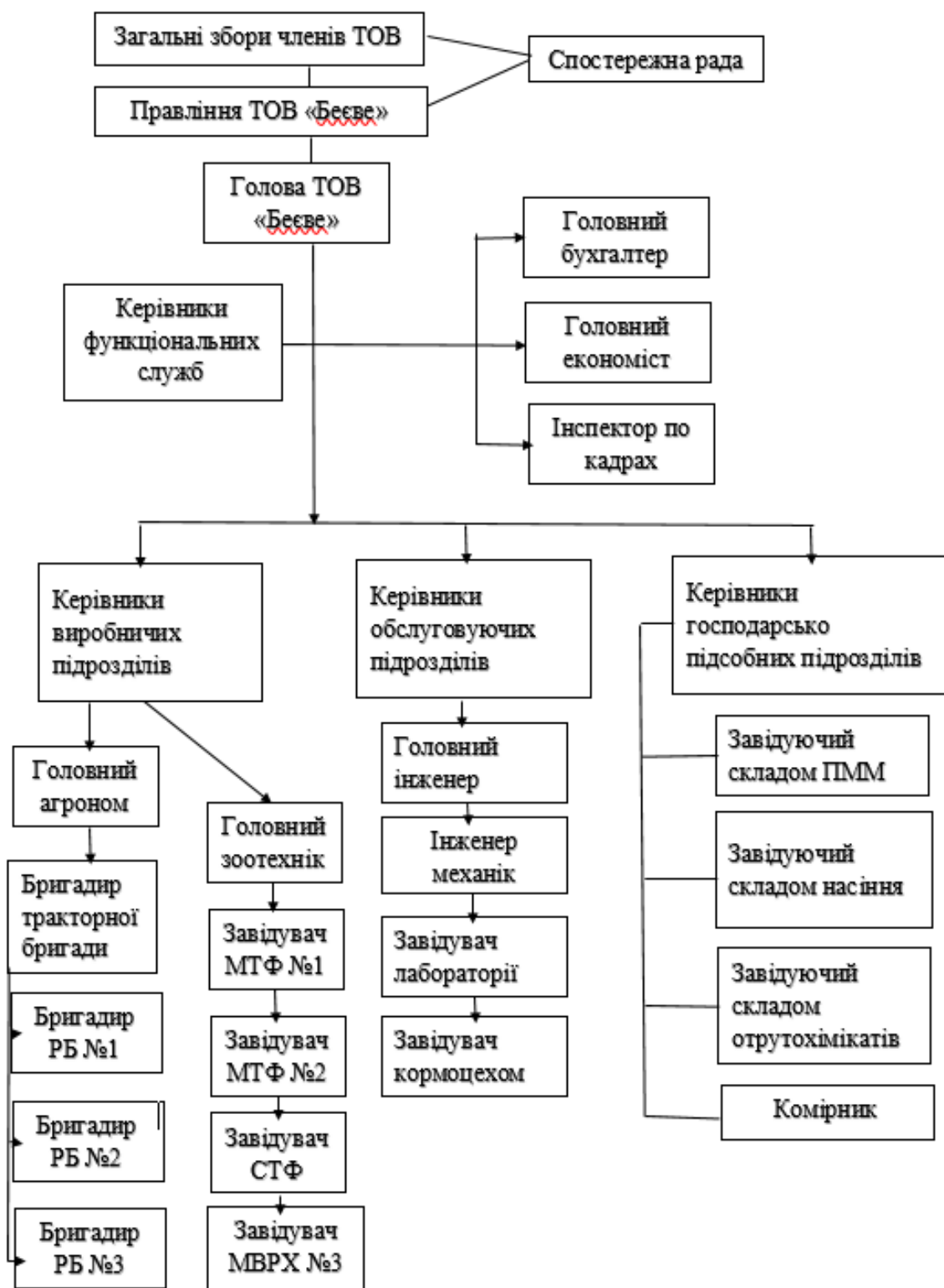


Рисунок 2.4. – Структура управління ТОВ «Бєсєвє» Роменського району

Джерело: складено автором

Структура управління досліджуваного підприємства повністю відображає організаційну структуру. За її основу взятий галузевий принцип організації виробництва.

Дана структура організована за лінійно-функціональною ознакою, таким чином, в процесі управління додержуються лінійної підпорядкованості.

Підприємство ТОВ «Беєве» працює за принципами єдиначальності. Весь колектив компанії підпорядковується головному керівнику (Сало І.І.), який має необхідні адміністративні права. Він також відповідає за результати діяльності компанії. На період відсутності директора ТОВ "Беєве" його функції виконує особа, призначена в установленому порядку, яка має відповідні права та несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

Керівник підприємства у своїй діяльності керується чинним законодавством України, статутом підприємства, наказами та розпорядженнями профільних міністерств, посадовою інструкцією та іншими нормативними документами, затвердженими в установленому порядку.

Головний агроном ТОВ «Беєве» здійснює організаційно-технологічне керівництво сферою виробництва зерна; розвиток і зростання науково-обґрунтованих систем землеробства, здійснення заходів щодо зміцнення виробництва з ефективним використанням землі, основних фондів, трудових і матеріальних ресурсів, впровадження інтенсивної технології вирощування сільськогосподарських культур та підвищення їх ефективності, з метою планування та проведення робота на цій основі з відтворення та виробництва продукції рослинництва та її збуту; забезпечує розроблення та впровадження техніко-організаційних та економічних систем землеробства, спрямованих на підвищення родючості ґрунтів, зміцнення землеробства на ріллі та забезпечення міцної кормової бази сільськогосподарських тварин; організовувати розвиток технологій вирощування зернових та інших сільськогосподарських культур, проводити сільськогосподарські роботи найбільш ефективно і на високому технічному рівні землеробства; розроблює та впровадити наукові методи сівозміни, протиерозійного захисту ґрунту,

обробітку ґрунту, внесення добрив, захисту посівів від шкідників, хвороб і бур'янів тощо.

Головний інженер ТОВ «Бєєве» організовує роботу з механізації, електрифікації та модернізації сільськогосподарських організацій, спрямовану на прискорення розвитку виробництва та підвищення продуктивності праці; розробку ефективних шляхів підвищення технологічності сільськогосподарського виробництва, зниження затрат праці на виробництво та використання ефективних методів; планує належну експлуатацію, технічне обслуговування, планове технічне обслуговування та регулярний ремонт двигунів, причепів і транспортних засобів, системи живлення, електричної та низької напруги, а також польових електричних та інших основних систем, щоб підтримувати їх у належному стані; розроблює довгострокові та сучасні програми механізації та запуску, виснажливої виробничої та транспортної роботи тощо.

Головний економіст керує економіко-фінансовою наукою, організацією та фінансами в проєкті; розробляє та планує реалізацію заходів щодо підвищення виробництва, ефективності та якості продукції, що випускається, сприяє зниженню капіталовкладень, забезпеченню продуктивності праці, досягненню ефективності виробництва при збалансованому матеріальному, трудовому та фінансовому балансі; координує роботу фінансового відділу підприємства щодо підготовки плану роботи у зв'язку з проведенням аукціону відповідно до укладеного комерційного договору, створення сучасного плану та обґрунтування потреб і бюджету, стратегії управління та методів фінансового розвитку, господарської діяльності, визнанню та використанню виробничих ресурсів; сприяє підвищенню значення економічної статистики, створенню стандартів відповідно до технічних нормативів, розвитку економіки з точки зору праці та вартості праці з урахуванням досягнень науки і техніки, виробництва та організації робітників; проводить роботу з удосконалення планування та визначення фінансових параметрів ради директорів товариства для досягнення високого рівня, встановлення та вдосконалення положень,

положень, які регулюють використання продукції та вартість речей, капіталу та використання продукції. процес.

Таким чином, результати господарської діяльності досліджуваного підприємства залежать, в першу чергу, від ефективного використання живої праці - яка є самим активним та вирішальним фактором виробництва.

2.2. Оцінка наявності складу ресурсного потенціалу ТОВ «Бєсве» Роменського району

Протягом останніх років як по всій території України, так і в Сумській області спостерігається поступове зниження рівня забезпеченості сільськогосподарськими ресурсами, погіршення технічного оновлення та модернізації матеріально-технічної бази, а також достатньо значне зменшення чисельності сільського населення .

Як наслідок, протягом 3 років частка сільського господарства та пов'язаних з ним послуг поступово зменшується.

Важливим завданням кожного сільськогосподарського підприємства є забезпечення достатнього рівня ефективності використання ресурсного потенціалу. Загальна вартість останніх включає грошову оцінку землі господарства, його трудових ресурсів, довгострокових і оборотних коштів, нематеріальних активів.

Що стосується фінансової вартості земель, слід зазначити, що вони в економічній літературі поділяються на дві категорії:

- нормативна (капіталізований рентний дохід із земельної ділянки, визначений відповідно до встановлених нормативів), що використовується при розрахунку розміру земельного податку, орендної плати за площі, комунальні послуги, втрат у сільськогосподарському виробництві, виробництві техніки та інформації для економічного стимулювання раціонального використання а також охорони земель;

- Експертна оцінка, яка виконується експертами (аналітиками) з відповідними методами оцінки, процедурами, а результати виробляються, як зазначено. Займається нерухомістю та страхуванням; визначає вартість майна на момент позики; визначає вартість земельної ділянки у разі реорганізації, банкрутства чи ліквідації підприємства; вказує вартість земельної ділянки в розрахунку; визначає розмір збитків власникам і користувачам - за документами, зазначеними в договорі або судовому рішенні тощо.

Економічна оцінка дослідів земельних ділянок здійснюється в порядку, затвердженому Кабінетом Міністрів України. Експертизна оцінка земельних ділянок проводиться відповідно до порядку, затвердженого Кабінетом Міністрів України, та системи експертизи землезнавців, затвердженої наказом Держкомзему України.

Для розрахунку грошової оцінки землі за конкретний рік необхідно помножити грошову оцінку землі (була здійснена по Україні станом на 01.07.1995р.) на коефіцієнт індексації.

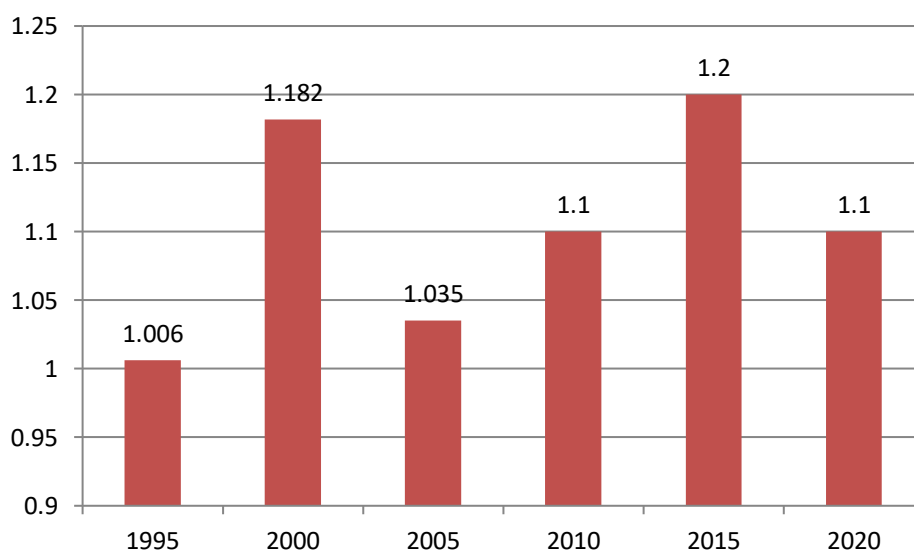


Рисунок 2.5. - Коефіцієнти індексації нормативної грошової оцінки земель

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Нормативна грошова оцінка земель за 2002, 2003, 2004 та 2006 роки не індексувалася.

Значення коефіцієнта індексації нормативної грошової оцінки сільськогосподарських угідь (ріллі, багаторічних насаджень, сіножатей, пасовищ та перелогів) за 2016 рік становить 1,0, для земель несільськогосподарського призначення - 1,06.

Грошову оцінку землі сільськогосподарського призначення Роменського району (1 га) наведемо на Рисунку 2.6.

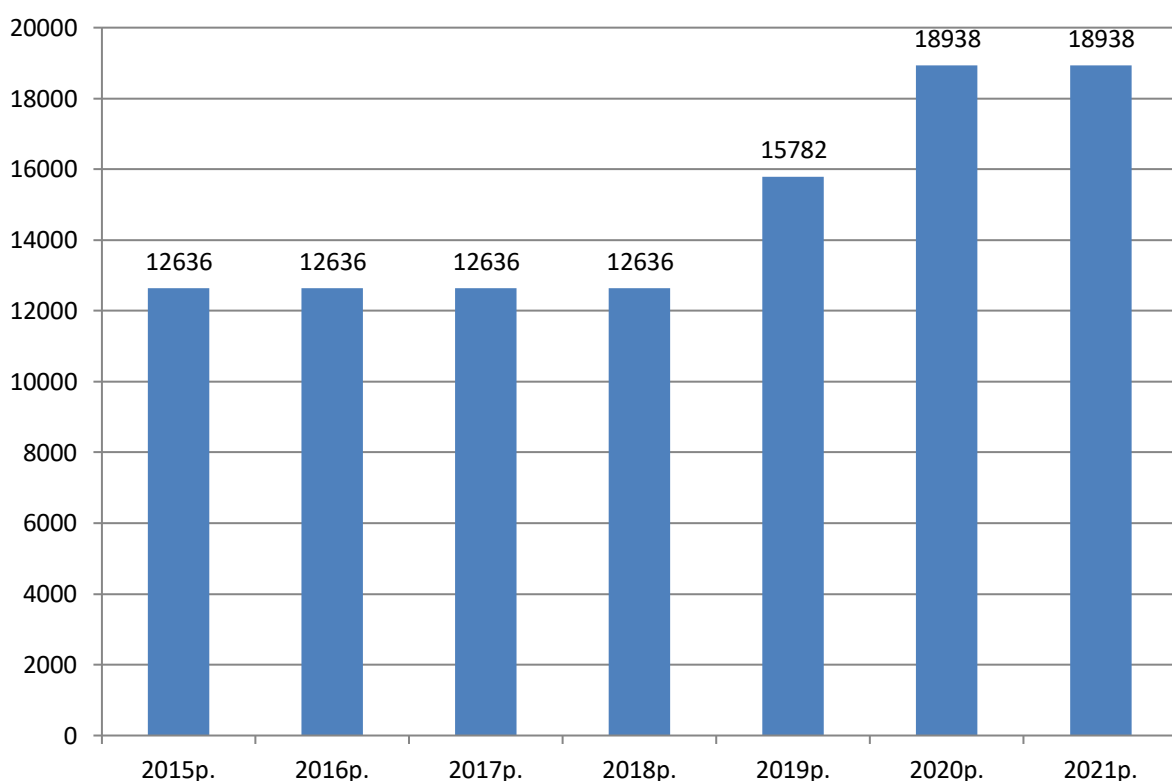


Рисунок 2.6. -Грошова оцінка землі сільськогосподарського призначення
Липоводолинського району, грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Таким чином, результати розрахунків Рисунка 2.6 свідчать про те, що найбільша грошова оцінка землі сільськогосподарського призначення в районі, де знаходиться підприємство, яке було обране нами для поглибленого вивчення, становила в 2020-2021 рр. , а саме 18938 грн.

Далі, розрахуємо грошову оцінку сільськогосподарських угідь ТОВ «Бєєве» Роменського району. Для цього помножимо вартість 1 га землі сільськогосподарського призначення на площу сільськогосподарських угідь підприємства (Рис.2.7).

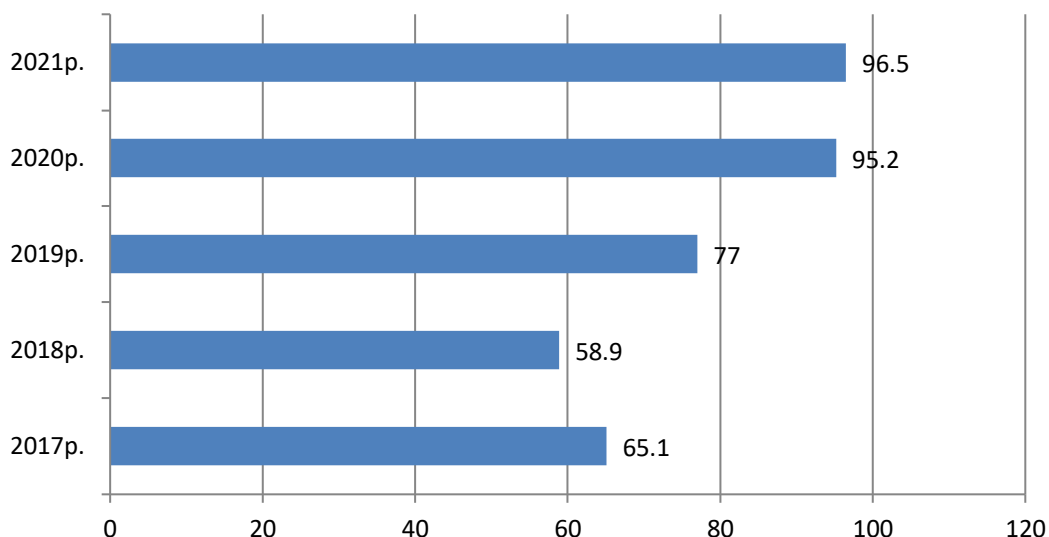


Рисунок 2.7 - Грошова оцінка земельних ресурсів ТОВ «Бєєве», млн грн
Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Виходячи з даних Рисунка 2.7., зазначимо, що найбільша грошова оцінка в досліджуваному підприємстві припадає на 2021 рік за рахунок збільшення грошової оцінки 1 га земельних угідь по Роменському району (не дивлячись на той факт, що за досліджуваний період площа підприємства зменшилась на 55 га).

Далі наведемо розрахунки грошової оцінки трудових ресурсів ТОВ «Бєєве», для цього помножимо:

- середньомісячну заробітну плату одного працівника на
- кількість місяців у року на
- нормативний термін окупності основних засобів (6,67) на
- кількість працівників

В Таблиці 2.8. наведемо загальну кількість працівників в ТОВ «Бєєве».

Таблиця 2.8. – Динаміка середньорічної кількості працівників в досліджуваному підприємстві, чол

Показник	Роки			2021р. у % до 2017р.
	2019р.	2020р.	2021р.	
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих	131	117	120	91,6

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Зробимо висновок, що найбільша середньорічна чисельність працівників, зайнятих в с.-г. виробництві становила в 2019 році. Пояснюється це тим, що останніми роками, на жаль, загальна кількість зайнятих в агробізнесі України загалом та її Сумської області поступово зменшується. Основними причинами звільнень в останні роки є падіння виробництва, закриття заводів, низька заробітна плата та несвоєчасна виплата, бажання окремих осіб.

В Таблиці 2.9 наведемо середньомісячну заробітну плату одного працівника в ТОВ «Беєве».

Таблиця 2.9. – Середньомісячна заробітна плата одного працівника в ТОВ «Беєве», грн

Показник	Роки			2021р. у % до 2017р.
	2019р.	2020р.	2021р.	
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	7643	8136	8905	116,5

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Отже, дані таблиці свідчать про щорічне збільшення заробітної плати в ТОВ «Беєве», а за досліджуваний період вона збільшилась на 1262 грн.

Далі наведемо грошову оцінку трудових ресурсів ТОВ «Беєве» (даний показник запропонований Б.Й. Пасхавером - українським вченим- економістом, професором, членом Національної академії аграрних наук України) (табл.2.10).

Таблиця 2.10. – Грошова оцінка трудових ресурсів ТОВ «Бєєве», млн грн

Назва підприємства	Роки					2021р. у % до 2017р.
	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	
ТОВ «Бєєве»	57,6	63,1	65,8	73,8	79,1	137,2

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.10 свідчить про те, що найбільша грошова оцінка трудових ресурсів ТОВ «Бєєве» склала в 2021 році, це відбулося за рахунок збільшення середньомісячної заробітної плати одного працівника в 2021 році.

У матеріально-технологічному відношенні основні виробничі приміщення більшості заводів Сумської області не реконструювалися багато років. Великі зміни і, звичайно, поступове знецінення- усе це зруйнувало їх чудову структуру та якість.

Особливе занепокоєння викликає поступове зменшення кількості технічних засобів, що негативно впливає на програму переробки сільськогосподарської продукції. Результатом є розмір і якість вирощеного врожаю.

Грошова оцінка матеріально-технічних ресурсів розраховується як сума основних засобів та оборотних засобів підприємства.

Наведемо нижче дані щодо грошової оцінки матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Бєєве» Роменського району (табл.2.11).

Таблиця 2.11. – Динаміка грошової оцінки МТР досліджуваного підприємства, млн грн

Назва підприємства	Роки			2021р. у % до 2019р.
	2019р.	2020р.	2021р.	
ТОВ «Бєєве»	65,8	73,8	79,1	120,2

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Таким чином, розрахунки в таблиці 2.11 показують, що грошова оцінка матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Бєєве» зросла внаслідок збільшення

основних та оборотних коштів товариства з обмеженою відповідальністю.

Що стосується нематеріальних активів ТОВ «Біве», то вони, на жаль, перебувають у власності підприємства, але не оцінені та не обліковуються на балансі підприємства.

Така практика використовується не лише в компанії, яку ми обрали для поглибленого дослідження, але й у багатьох агрокомпаніях нашої країни.

У процесі розвитку ресурсний потенціал компанії може збільшуватися або зменшуватися. Останнє має місце у випадках, коли власні ресурси підприємства скорочуються внаслідок відтоку працівників, зменшення забезпеченості матеріальними ресурсами, вилучення основних фондів, що не компенсується їх оновленням, тощо. Зменшення потенціалу – також можливі в результаті постійного зниження попиту на продукцію. Тому для формування стратегії розвитку компанії першочергово необхідна ресурсна документація про можливості її подальшого розвитку: оцінка наявного ресурсного потенціалу, визначення невикористаних ресурсних можливостей, оптимізація складу ресурсів і ресурсів компанії. їх формування; оцінка ризику додаткових ресурсів.

Отже, розрахуємо вартість сукупного ресурсного потенціалу ТОВ «Бєєве» (табл.2.12.).

Таблиця 2.12 – Структура сукупного ресурсного потенціалу ТОВ «Бєєве» Роменського району, млн грн

Ресурси	Роки						2021р. у % до 2019р.
	2019	%	2020	%	2021	%	
Грошова оцінка с-г угідь	77	62,8	95,2	62,8	96,5	57,6	125,3
Грошова оцінка трудових ресурсів	26	21,2	29,4	19,4	37,6	22,5	144,6
Середньорічна вартість МТР	19,7	16	26,9	17,8	33,4	19,9	169,5
Сукупний ресурсний потенціал	122,7	100	151,5	100	167,5	100	136,5

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Таким чином, можемо зробити висновок, що за досліджуваний період

2019-2021 рр. сукупний ресурсний потенціал ТОВ «Бєєве» збільшився на 36%.

Але звертаємо увагу на тому, що ефективна, прибуткова діяльність будь-якої компанії залежить не тільки від наявних потужностей, а й від ефективного, цілеспрямованого управління та спеціалізації робочої сили. Тому для більш повного аналізу діяльності компанії «Бєєве» корисно проаналізувати поточний стан середньої ланки менеджменту та компанії в цілому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БЕЄВЕ» РОМЕНСЬКОГО РАЙОНУ

3.1 Використання синергічного підходу до розвитку системи управління сільськогосподарського підприємства.

Сучасна економічна думка ефективніша ніж існуючі методи оцінки системи управління сільськогосподарського підприємства, що не дає можливості в сформованих ринкових структурах сільськогосподарських підприємств комплексно вирішувати завдання розвитку системи управління підприємством. Подібна ситуація має місце і у випадку використання синергетичного підходу під час розробки системи управління сільськогосподарськими підприємствами, що є важливим стимулом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Відсутність ефективного механізму управлінського контролю є однією з причин зниження ефективності системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств, а також зниження ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств в цілому, що у середньостроковій перспективі загрожує втратою прибутку, зростанням неплатоспроможності та банкрутства[26].

В даний час синергетика є міждисциплінарною наукою, яка вивчає процеси самоорганізації та виникнення, стійкості і розпаду структур (систем) різної природи на основі методів математичної фізики («формальних технологій»). Синергетичний підхід також використовується при дослідженні такої складної та неструктурованої системи, як мережевий інформаційний простір. Вважається, що синергетика – це теорія самоорганізації систем різної природи[27]. Він має справу з явищами та процесами, в результаті яких система в цілому може мати властивості, якими не володіє жодна з її частин. Оскільки

мова йде про виявлення та використання спільних моделей у різних дисциплінах, підхід є міждисциплінарним. Останнє означає співпрацю у створенні синергії між представниками різних дисциплін [28].

Від ефективності системи управління сировинним потенціалом сільськогосподарських підприємств безперечно залежить функціонування аграрного сектору економіки та загальна продовольча безпека України. У селі проживає майже третина всього населення України, рівень зайнятості населення працездатного віку вищий, ніж у цілому по країні – 68%, що свідчить про важливість соціальних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах.

В умовах фінансової кризи сільськогосподарські підприємства змушені працювати в умовах жорсткої конкуренції на достатньо насиченому ринку сільськогосподарської продукції. Будь-які зміни в зовнішньому середовищі вимагають від керівників сільськогосподарських підприємств прийняття ефективних управлінських рішень, що сприяють швидкому реагуванню та забезпеченню ресурсів конкурентоспроможності. Оперативна адаптація сільськогосподарських підприємств до змін зовнішнього середовища, перехід до альтернативних варіантів управління ресурсно-потенціальною системою, формування та функціонування механізмів їх реалізації мають базуватися на інформації, яка має бути ефективно отримана. діюча система контролю бухгалтерського обліку та система розвитку ресурсного потенціалу, що дозволяє своєчасно оцінювати можливості розвитку підприємства в цілому, використання внутрішніх ресурсів і залучення зовнішніх, потенційних і стратегічних ресурсів. Це дає можливість вчасно виявити та усунути небажані відхилення, а також сприяє ефективному функціонуванню системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств, метою якої є збільшення доходів сільськогосподарського підприємства [29].

Матеріальною основою виробництва сільськогосподарських підприємств є продуктивні сили, які в своєму органічному поєднанні включають знаряддя і предмети миття та праці. Рівень розвитку продуктивних сил визначається рівнем розвитку аграрних відносин і механізму функціонування фермерського

господарства. У сучасних умовах розвитку сільськогосподарських підприємств ринковий механізм саморегулювання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств поєднується з державним регулюванням економіки. Тому серед джерел розвитку ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств зазначимо ціни та конкуренцію, державне регулювання економіки та соціокультурного середовища, охорону ресурсів тощо.

Якщо наука про синергію займається дослідженням процесів самоорганізації та формування, підтримки стійкості та розпаду систем, то формується синергія, яка відповідає за підвищення ефективності дій у результаті взаємодії комбінацій, її інтеграція, зведення окремих частин в одну систему, через емерджентність результуючої системи, тому в нашій магістерській роботі доцільніше використовувати синергію для досягнення більш точного результату ефективності управління ресурсним потенціалом компанії.

Синергія - підвищення ефективності дій в результаті взаємодії комбінування, інтеграції, об'єднання окремих частин в одну систему, зумовлене емерджентним характером результуючої системи[30].

Відповідно до визначення поняття синергії та його адаптації до предмета дипломної роботи, його слід трактувати таким чином: підвищення ефективності діяльності підприємств у результаті взаємодії, об'єднання, інтеграції, об'єднання окремих складових ресурсного потенціалу підприємства. Виходячи з теоретичних результатів, результатів, досягнутих у першій та другій частинах магістерської роботи, можна зробити висновок, що завдяки взаємодії всіх ресурсів, які є складовими системи ресурсного потенціалу ТОВ, створюються нові властивості, якими не володіє кожен тип ресурсу. Із сутності та визначення механізму можна дізнатися, що в результаті взаємодії ресурсів, які складають корпоративну систему управління ресурсним потенціалом, з'являються новинки, якими володіють не всі унікальні ресурси даного підприємства. Слід зазначити, що відповідно до закону синергії, що має відношення до теми

роботи: для кожного підприємства існує пул ресурсів, в якому його ресурсний потенціал є або буде значно більшим, ніж проста сума потенціалу його компоненти. Іншими словами, сума властивостей цілісної системи ресурсного потенціалу підприємства повинна бути більшою за суму властивостей усіх складових системи ресурсного потенціалу. Загальний досягнутий організаційний ефект є синергетичним.

Закон розвитку відносно організації має своє визначення. Його можна трактувати так: глибока структурна, функціональна й елементна перебудова об'єкта, яка підвищує потенціал організації і сприяє її самозбереженню і самоорганізації є розвиток. Організаційний розвиток супроводжується збільшенням розмірів системи і розширенням масштабів діяльності.

У результаті комбінування, інтеграції та злиття окремих компонентів управління ресурсним потенціалом досліджуваного підприємства в одну систему можна підвищити ефективність цієї моделі за рахунок так званого системного ефекту, тобто ефекту надзвичайного стану, емерджентності[31].

Відповідно до вищезазначеного, головна мета директора підприємства ТОВ «Беєве»– знайти оптимальний набір ресурсів підприємства та поєднати їх між собою, використовуючи прогресивні організаційні форми, де синергія забезпечує якісне та кількісне підвищення ефективності системи управління ресурсним потенціалом підприємства, оскільки ефект синергії включає організаційний ефект.

Реалії сьогодення вимагають пошуку раціональних та ефективних методів раціонального та ефективного управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. Приватизація майна, створення різних організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств, зокрема фермерських господарств, сільськогосподарських кооперативів тощо. В аграрному секторі економіки це призвело до трансформації механізмів управління економічними відносинами. Водночас спостерігаються негативні явища, такі як зменшення виробництва сільськогосподарської продукції, криза, збільшення залишків. Інфляційний та ціновий дисбаланси призвели до їх збільшення і, як наслідок - зростання

собівартості продукції, погіршення фінансових показників підприємств, до кризового стану сільськогосподарського виробництва та всього сільського господарства держави.

З метою прийняття відповідних управлінських рішень та оптимізації факторів виробництва, в тому числі ресурсного фонду сільськогосподарського підприємства без належного обліково-аналітичного забезпечення неможливо реалізувати одне з головних завдань управління діяльністю сільськогосподарського підприємства – максимальну віддачу від наявного виробничого, трудового та ресурсного потенціалу. Належна організація фінансово-бухгалтерського обліку є одним із основних інструментів ефективного управління сільським господарством і виконує функцію зворотного зв'язку, без якого неможливе функціонування системи управління на всіх рівнях.

Розглядаючи сільськогосподарське підприємство як синергетичну систему, необхідно враховувати його ресурсну природу, здатність не тільки формувати, а й трансформувати ресурсний потенціал. Така синергетична система включає потенційно можливі варіанти більш-менш комбінованих взаємодій потенціалів ресурсів, якими вона володіє або може містити. Використання та взаємодія ресурсних потенціалів пов'язане з заробітком окремих суб'єктів, як найважливіше економічне завдання всієї системи та її окремих частин. Це завдання збігається із завданням економії ресурсів, тобто пошуку певної підмножини в системі та певних зв'язків між ними, які забезпечують найбільший синергетичний ефект.

Тому зазначимо, що найважливішими аспектами на сучасному етапі управління досліджуваною компанією є ресурсний потенціал, а також організаційно-регуляторні механізми, в яких найбільше переважає синергетичний потенціал.

Зауважимо також, що сьогодні синергетичний підхід формується на рівні концепцій та державних програм, спрямованих на розвиток сільськогосподарських підприємств. На мезо- та макрорівні розвитку аграрних

відносин він залишається в діалектичному взаємозв'язку з процесом формування суб'єктів аграрних підприємств в умовах перехідної економіки.

3.2 Аналіз сучасного стану управління ресурсним потенціалом ТОВ «Бєєве» Роменського району

Ефективне управління ресурсним потенціалом ТОВ «Бєєве» є об'єктивною необхідністю і важливою передумовою розвитку сільськогосподарського виробництва в цілому.

Перш ніж говорити про аналіз сучасного стану управління ресурсним потенціалом ТОВ «Бєєве», необхідно визначити стратегію розвитку яка є на підприємстві та розглянути місію підприємства, для того щоб мати можливість виявити відхилення та розробити певні рекомендації подальшого розвитку підприємства.

На нашу думку, стратегія ТОВ «Бєєве» повинна бути направлена на впровадження новітніх технологій у виробничий процес з метою виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції і в підсумку отримання високого прибутку.

Тому першочерговим завданням необхідно визначити місію досліджуваного підприємства, зазначимо при цьому, що місія - це покликання, чітко визначена причина існування сільськогосподарського підприємства. Місія визначається його керівником і слугує загальним основним орієнтиром для керівництва підприємства під час здійснення тих чи інших видів підприємницької діяльності.

Місія ТОВ «Бєєве» направлена на виробництво сільськогосподарської продукції для задоволення потреб споживачів у високоякісній сільськогосподарській продукції, а також інтересів партнерів, підтримання соціальної сфери на селі, створення нових робочих місць. Для більш наглядного розуміння наведемо місію ТОВ «Бєєве» на рис. 3.1.

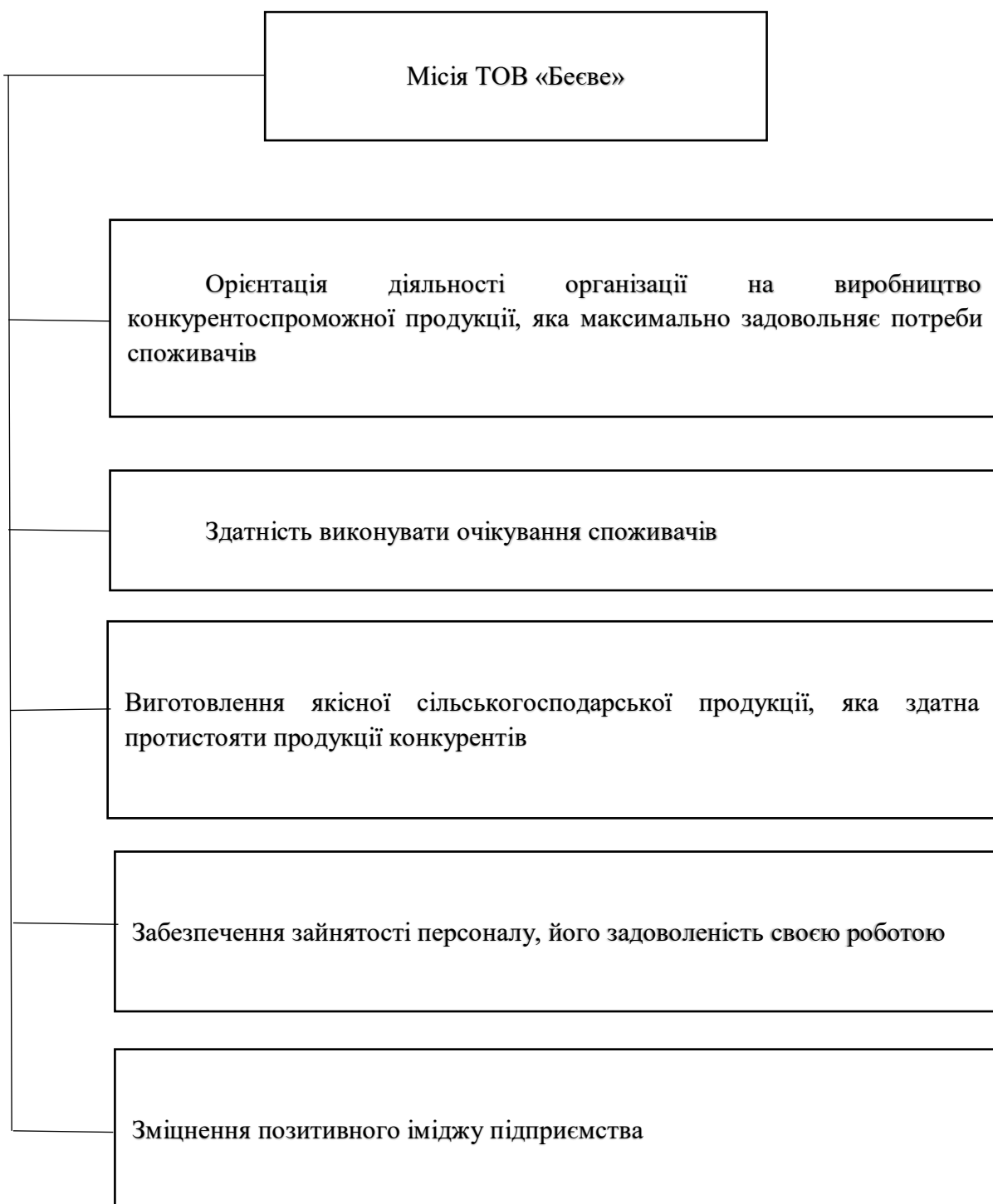


Рисунок 3.1 – Місія ТОВ «Бєсве» Роменського району

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Зазначимо, що ТОВ «Бєсве» займає провідні позиції серед аграрних формувань Роменського району, має потужний висококваліфікований керівний склад.

Сьогодні одним із найактуальніших завдань сучасного підприємства зі

складним і дорогим обладнанням є забезпечення безпечної та водночас економічної та ефективної роботи.

Важливим моментом у вирішенні цього завдання є впровадження систем управління виробничими засобами та інструментами підприємства, які є невід'ємною частиною виробничого процесу та дають змогу збільшити виробничі потужності підприємства за рахунок використання сучасних інформаційних технологій.

Основними шляхами поліпшення використання виробничих потужностей підприємства є: повне використання машин і устаткування у виробництві; підвищення коефіцієнта змінності роботи обладнання; усунення простоїв обладнання; скорочення термінів будівництва нових виробничих потужностей; інтенсифікація виробництва; скорочення витрат часу на обладнання під час ремонту та огляду; впровадження прогресивних технологічних процесів; економічний стимул до кращого використання обладнання.

Підвищення ефективності праці на підприємстві залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, які використовуються в програмах управління продуктивністю праці. Проте всі ці фактори можна розділити на чотири великі групи:

1. Техніко-технологічні, які визначаються рівнем розвитку та використання виробничої техніки (використання сучасних нових технологій виробництва, впровадження нових комп'ютерних рішень, перехід до механізованого складання різноманітних виробів тощо).

2. Організаційні, які відображають рівень організації виробництва. Ці фактори спрямовані на створення такої організації виробничого процесу, яка виключає простої і забезпечує оптимальне завантаження всіх членів трудового колективу, а також основних засобів виробництва підприємства.

3. Соціально-економічні, які залежать насамперед від людського фактору (заробітна плата, премії та надбавки, можливість самовираження та творчих інтересів, кар'єра, професійний розвиток).

4. Природні особливості та географічне розташування - вони виділяються

та аналізуються насамперед у випадку підприємств гірничодобувної та деяких галузей переробної промисловості.

Основними функціями управління продуктивністю є визначення цілей і організація програми управління продуктивністю.

В умовах ринкової економіки розробка та впровадження програм управління ефективністю діяльності набуває все більшого значення.

Успішна реалізація довгострокових програм управління багато в чому залежить від якості процесу планування на ранніх етапах розробки програм управління ефективністю.

Цілі програми управління ефективністю компанії такі:

- 1) ефективне використання людських ресурсів;
- 2) мінімізація втрат виробництва;
- 3) створення ефективної системи вимірювання ефективності праці, тобто визначення меж і показників цілей цієї системи.

Будь-який підхід до підвищення ефективності роботи передбачає:

- організаційні форми підвищення ефективності праці;
- напрямки підвищення ефективності роботи;
- засоби і методи підвищення ефективності праці.

Структурними елементами процесу зростання продуктивності праці є:

1. Оцінка та аналіз організаційної системи, для якої готується програма. При цьому повинні бути визначені внутрішні можливості організації. Виявлення сильних і слабких сторін організації з урахуванням очікуваних змін ринкового середовища;

2. Оцінка зовнішніх умов організаційної системи, які можуть вплинути на проектування та розробку програми;

3. Стратегічне планування. На цьому етапі забезпечується узгодження цілей і завдань управління продуктивністю праці на період 3-5 років. З точки зору подальшого розвитку організації доцільно виділити важливі завдання;

4. Розробка критеріїв ефективності програми. Мають бути визначені конкретні заходи, критерії, стандарти, за якими слід оцінювати заходи з

управління ефективністю;

5. Виявлення та аналіз резервів підвищення ефективності роботи. Визначення всіх матеріальних та організаційних ресурсів, необхідних для розвитку організації;

6. Розробка проекту, включаючи послідовність робіт, кошторис, функції підрядників, питання управління проектом,

7. Розробка планових заходів, спрямованих на подальше підвищення продуктивності праці;

8. Створення ефективної системи матеріального стимулювання з метою досягнення запланованих показників ефективності роботи;

9. Зведення всіх результатів планування в одному загальному плані;

10. Залучення відповідного персоналу до конкретних заходів впровадження;

11. Контроль за виконанням заходів та регулювання їх виконання [33].

Використання цих методів і принципів роботи з персоналом на основі світового та вітчизняного досвіду дозволяє підвищити продуктивність праці трудових ресурсів ТОВ «Беєве» та підвищити значення основних фінансово-економічних показників роботи підприємства.

З підвищення ефективності використання трудових ресурсів менеджмент має інші стимули, соціальні та психологічні аспекти. У цьому випадку більше уваги слід приділяти підвищенню рівня кваліфікації співробітників компанії.

Для цього рекомендуємо запровадити оцінку персоналу, яка допоможе визначити рівень здібностей, навичок, моральних якостей, творчих здібностей трудового колективу ТОВ «Беєве» та в цілому підвищити ефективність діяльності, рівень персоналу.

Атестація персоналу визначає рівень освіти працівників, рівень знань, умінь, навичок, дає уявлення про індивідуальні ділові та моральні якості, а також про напрямки роботи з трудовими ресурсами. Кадрова служба повинна вибрати методи оцінки, враховуючи специфіку організації, позитивні і негативні сторони кожного методу. У цьому випадку рекомендуємо

використовувати традиційний метод ТОВ «Бєєве».

Традиційним методом оцінки особистості є оцінка. При цьому методі оцінку працівника здійснює його безпосередній керівник. Керівник краще за інших знає своїх підлеглих. Процес атестації включає: атестаційну співбесіду, постійний контроль протягом атестаційного періоду, обговорення між підлеглими та керівником протягом атестаційного періоду. Основним елементом кваліфікаційного процесу є співбесіда, до якої повинні підготуватися як керівник, так і працівник.

Керівник об'єктивно оцінює виконання поставлених працівником завдань, складає план розвитку працівника на наступний період, готує план співбесіди.

За методиками оцінки кваліфікації, розробленими відділом кадрів, працівник оцінює особисту роботу за минулий період, складає план роботи на наступний період і готує перелік питань до керівника. Результатом усієї атестації є оцінка виконання працівником обов'язків за період атестації. Компанія вирішує, які методи оцінки вона використовуватиме. Методи сертифікації, які використовуються в ТОВ «Бєєве», повинні бути ретельно продумані професіоналами і правильно інтерпретовані співробітниками. У сучасній практиці використовується багато методів оцінки персоналу: від персональної оцінки керівника до автоматизованих систем атестації.

Пропонуємо наступну методику оцінки персоналу компанії, яка забезпечує регулярну атестацію персоналу та дозволяє мотивувати персонал, визначати заробітну плату та планувати кар'єру працівників. Усі спеціалісти та керівники оцінюються за відповідними критеріями. Пріоритетність критеріїв визначається групою експертів, у результаті чого кожному критерію присвоюється ваговий коефіцієнт і відповідна оцінка надається в таблиці 3.1.

Група експертів складає перелік бізнес-характеристик професіоналів, які підлягають кваліфікації. Типи критеріїв генеруються з цих характеристик, а властивості класифікуються за кожним критерієм. Наприклад, для критерію

знань і досвіду зазвичай вибирають п'ять характеристик: професійні знання, досвід, навички, необхідні для виконання типових завдань, додаткові знання і досвід, знання роботи світового рівня.

Ці ознаки були ранжовані групою експертів за значущістю: сумарна значущість становить 100% і відповідає 250 балам (табл. 3.1).

Кількість балів, що відповідає кожній ознаці, визначається відповідно до присвоєної ваги значущості (табл. 3.2).

Таблиця 3.1 – Значущість критеріїв оцінювання персоналу

№	Типи вимог (критерії)	Вага значущості, %	Бали
1	Знання і досвід		250
2	Мислення		250
3	Прийняття рішень		150
4	Відповідальність		200
5	Інформаційні зв'язки та контакти		100
6	Персональні характеристики		50
	Усього		1000

Джерело: складено автором

Кожна ознака має кілька рівнів оцінки, що відповідають наявності цієї ознаки в конкретного працівника. Змістова частина рівнів така:

Отож, в Таблиці 3.2 бачимо рівні оцінки та їх зміст.

Таблиця 3.2 – Рівні оцінки працівника підприємства

Рівень оцінки	Зміст
1	не має необхідних професійних знань і не прагне їх мати;
2	не має достатніх професійних знань;
3	не дуже високі професійні знання;
4	має достатні професійні знання;
5	має добрі професійні знання;
6	має високі професійні знання, з багатьох питань може дати вичерпну консультацію.

Джерело: складено автором

Наступним кроком розрахуємо значущість таких критеріїв, як знання та досвід (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок значущості критерію знання і досвід

Ваговий коефіцієнт критерію	Кількість балів (максимальна)	Ознаки	Ваговий коефіцієнт ознаки в критерії, %	Максимальна кількість балів
25	250	-Професійні знання	30	75
		-Досвід	30	75
		-Навички виконання типових завдань	25	63
		-Додаткові знання і досвід	10	25
		-Знання світових стандартів роботи	5	12
		Усього:	100	250

Джерело: складено автором

Кожен співробітник оцінюється за 30 характеристиками, які мають шість рівнів оцінки. Максимальна кількість балів, яку можна нарахувати за всіма критеріями, становить 1000 балів (табл. 3.4). Ціна одного бала визначається діленням бази винагороди для певної групи працівників на суму отриманих балів. Винагорода працівника визначається шляхом множення отриманих балів і ціни бала. Визначивши мінімальний бал (і заробітну плату) для кожної категорії співробітників, ви можете використовувати ці дані в процесі найму. Невибір мінімальної суми для даної посади під час перевірки може призвести до переведення працівника в іншу категорію або звільнення. Крім того, це стимулює самоосвіту трудових ресурсів ТОВ «Бєєве».

Ринкові умови вимагають поглибленого аналізу нових теоретичних положень і розробки практичних підходів до управління діяльністю

підприємств.

Таблиця 3.4 – Оцінювання роботи трудових ресурсів підприємства

№ з/п	Критерій	Ваговий коефіцієнт критерію	Максимальна кількість балів	Ознака	Ваговий коефіцієнт ознаки в критерії, %	Максимальна кількість балів	Рівні					
							1	2	3	4	5	6
1	Знання і досвід	25	250	-професійні знання	30	75	0	5	20	40	55	75
				-досвід	30	75	0	5	20	40	55	75
				-навички виконання типових завдань	25	63	0	5	20	40	50	63
				-додаткові знання і досвід	10	25	0	3	8	15	20	25
				-знання світових стандартів роботи	5	12	0	2	3	8	10	12
2	Мислення	25	250	-здатність бачити головне	30	75	0	5	20	40	55	75
				-адекватність мислення ситуації	30	75	0	5	20	40	55	75
				-ємність мислення	15	37	0	5	10	25	30	37
				-нестандартність	15	37	0	5	10	25	30	37
				-інтуїція	10	26	0	3	8	15	20	26
				-кваліфікаційність управлінських рішень	30	45	0	3	8	20	30	46
3	Прийняття рішень	15	150	-точність оцінювання наслідків	30	45	0	3	8	20	30	45
				-швидкість прийняття рішень	20	30	0	3	8	20	25	30
				-самостійність	15	23	0	3	5	12	17	23
				-теоретичне обґрунтування	5	7	0	1	2	5	6	7
4	Відповідальність	20	200	-за досягнення мети	30	60	0	5	10	30	45	60
				-професійна	25	50	0	5	10	25	40	50
				-матеріальна	20	40	0	3	8	20	30	40
				-індивідуальна	20	40	0	3	8	20	30	40
				-за правові норми	5	10	0	1	2	6	8	10
5	Інформаційні зв'язки та контакти	10	100	-уміле використання знань фахівців	30	30	0	3	8	20	25	30
				-зовнішня комунікабельність	30	30	0	3	8	20	25	30
				-внутрішня комунікабельність	25	25	0	3	8	15	20	25
				-використання інформаційних мереж	10	10	0	1	2	6	8	10
				-використання бібліографічних мереж	5	5	0	1	2	3	4	5
6	Персональні характеристики	5	50	-ефективність праці	30	15	0	2	3	8	12	15
				-лояльність до підприємства	30	15	0	2	3	8	12	15
				-цілеспрямованість	20	10	0	1	2	6	8	10
				-визначеність поведінки	10	5	0	1	2	3	4	5
				-авторитет	10	5	0	1	2	3	4	5
		1000			1000							

Джерело: складено автором

Для ефективного управління бізнесом слід використовувати такі методи: абстрактно-логічний, балансовий, кореляційний, моделюючий тощо. Під час розвитку організацій управління бізнесом широко використовуються функціональний та системний підходи, які дають змогу встановити функції та структуру органів управління. По-перше, давайте ближче розглянемо системний підхід, який передбачає повагу до фундаментальних законів системи, а саме:

1. Композиції, тобто узгодження спільних і окремих цілей.
2. Пропорційність, яка визначає високу якість продукту на кожному етапі виробничого процесу. Внутрішня пропорційність повинна поєднуватися із зовнішньою пропорційністю, тобто з відповідним рівнем розвитку елементів зовнішнього середовища.
3. Увага до «вузького місця», де особлива увага приділяється найслабшому елементу системи.
4. Онтогенез, який враховує етапи життєвого циклу підприємства (товару).
5. Інтеграції, які спрямовують систему на високий рівень організації та дозволяють досягти ефекту синергії.
6. Інформація, яка підкреслює надання інформації як головну умову конкурентоспроможності.
7. Стійкість, яка висуває вимоги до структури (статичний стан) і функціонування (динамічний стан) системи [34].

Аналізуючи визначення поняття «система» та враховуючи ряд інших ознак, можна зробити висновок, що найважливішими ознаками системи є:

- А) наявність різних елементів і компонентів системи;
- Б) наявність взаємозв'язків елементів системи;
- В) наявність мети, яка є початком системи, що зв'язує і визначає взаємодію елементів.

Тому ми розуміємо систему як сукупність взаємопов'язаних, але різних елементів, створених для досягнення певної мети.

До впровадження системи менеджменту на підприємстві, через

багаторазове спілкування з ним ми встановили основні орієнтири того, що власник очікує від діяльності, яка виконується в компанії (Рисунок 3.2).

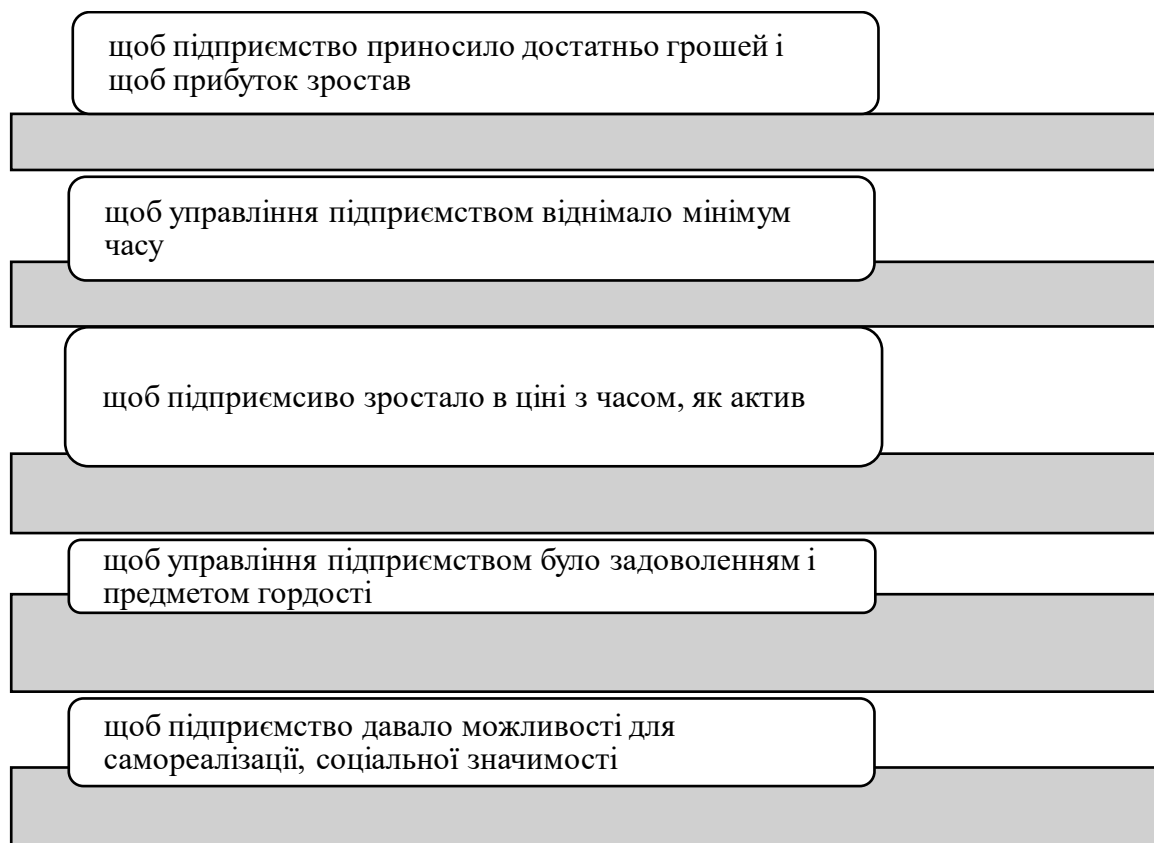


Рисунок 3.2. –Основні види вимог керівника від діяльності бізнесу в ТОВ «Бєєве»

Джерело: складено автором

На нашу думку, кінцевою метою бізнесу як системи є досягнення конкурентоспроможності. Поставлена мета складається з ряду завдань: як якісних (підвищення іміджу компанії, налагодження відносин), так і кількісних (збільшення обсягу продажів, збільшення прибутку). Визначені завдання іноді суперечать завданням певних структур компанії, наприклад, персоналу (підвищення зарплати). Для досягнення мети необхідно враховувати обмеження, що впливають із ресурсного потенціалу та протидії конкурентів. У зв'язку з цим варто нагадати, що основним завданням менеджменту є ефективне використання та координація всіх видів ресурсів. Її вирішення ґрунтується на таких положеннях:

- розумне використання наявних ресурсів;
- обґрунтований розрахунок необхідних видів ресурсів;
- придбання найбільш перспективних видів джерел;
- визначення змінюваності ресурсу;
- визначення пріоритетності використання ресурсів відповідно до мети діяльності підприємства;
- наявність необхідної кількості та якості ресурсів у потрібному місці та час.

У цьому відношенні все більшого значення набувають комплексні моделі управління підприємством у цілому, а не лише його частинами (рис. 3.3).

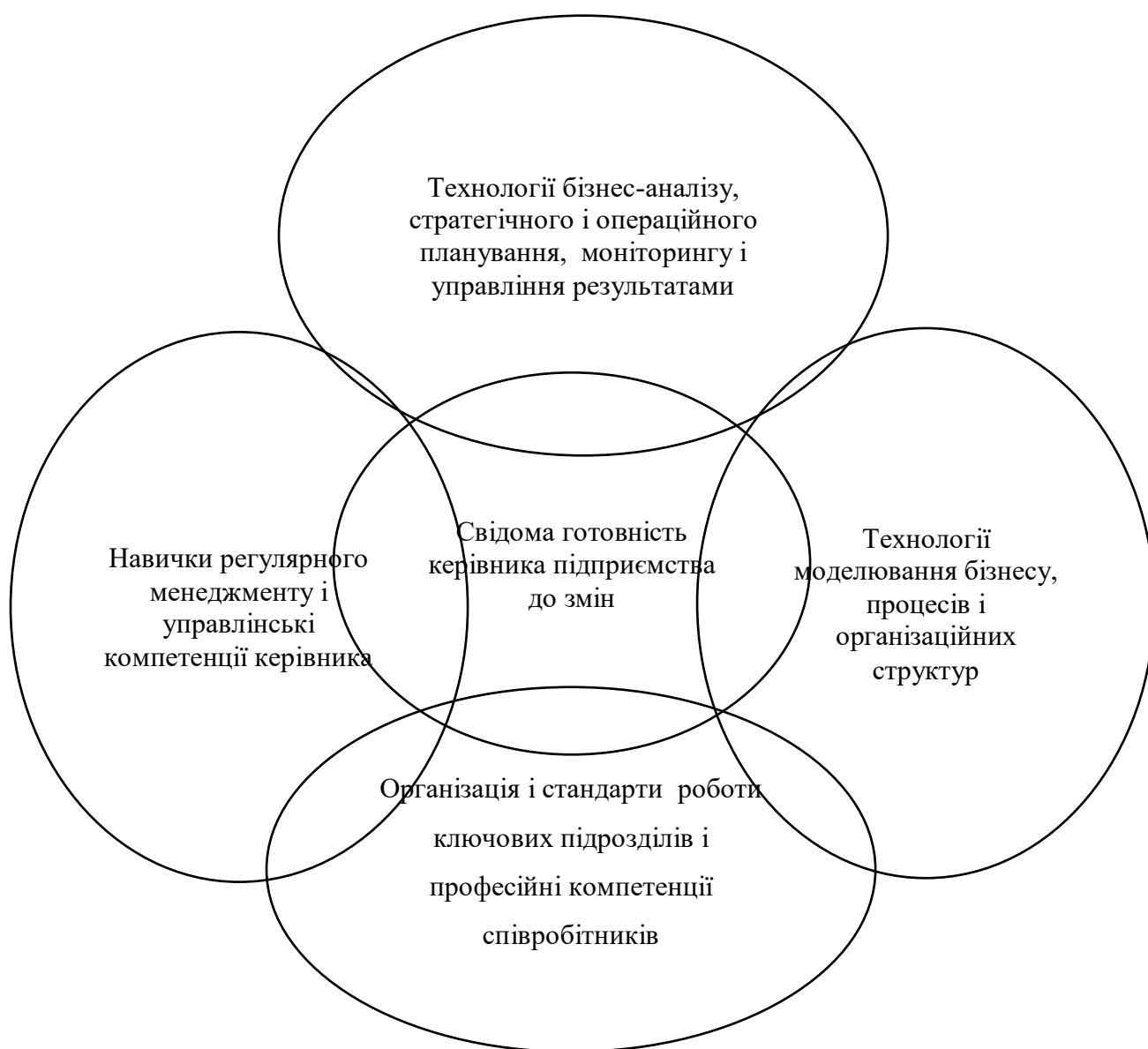


Рисунок 3.3. – Комплексна модель менеджменту ресурсного потенціалу

ТОВ «Беєве» Роменського району

Джерело: складено автором

Зазначимо, що управління досліджуваним підприємством ТОВ «Беєве» здійснюється на засадах самоврядування гласності, участі його членів в рішенні питань діяльності ТОВ та обов'язкового досягнення прийнятих рішень, а також підзвітність органів управління.

Голова кооперативу Сало І.І. є керівником і організатором всієї діяльності господарства, який очолює роботу правління, а також здійснює повсякденне управління діяльністю його членів.

Не є секретом, що у сучасних умовах будь-які навички та знання дуже швидко старіють, отже ключову роль в управлінні кадрами ТОВ повинне відігравати навчання і розвиток.

Очевидним мінусом в сфері управління є те, що на підприємстві не вистачає досвідченої, сучасної команди менеджерів, які б мали достатній досвід роботи та відповідну кваліфікацію.

Позитивною рисою є бажання голови правління проводити кардинальні зміни в ТОВ. Що стосується загальної мотивації, то на підприємстві переважає так звана модель «батого та пряника», яка в провідних країнах вже давно не застосовується. На підприємстві відчувається, що працівники готові до застосування більш прогресивних мотиваційних систем, якщо б це було пов'язано із фінансовою та моральною мотиваціями.

Шляхи розвитку персоналу на підприємстві наведені на рисунку 3.4.

Основний віковий прошарок в ТОВ «Беєве» - працівники від 30 до 45 років. Останнім часом спостерігається старіння персоналу, що пояснюється недостатньою кількістю молодих кваліфікованих спеціалістів, які бажають залишатися в сільській місцевості.

Отже, в ТОВ «Беєве» існує низка проблем, пов'язаних з трудовим потенціалом. Головна причина цього пов'язана з управлінням ТОВ: підприємство не має узгоджену систему правил, що гарантує стаке фахове

виконання завдань, керівники не зберігають відповідну відстань між собою та підлеглими і, таким чином, не ведуть управління об'єктивним методом.



Рисунок 3.4. – Шляхи розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором

Таким чином, можна сказати, що проблеми, пов'язані з персоналом, криються в ефективності управлінні.

Підсумовуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що найважливіше, що представляє належне управління працівниками, - це кооперативна система, система та економічна та соціальна система, система, яка впливає на розподіл і перерозподіл. природа Використовуйте професійні якості співробітника(ів), щоб забезпечити ефективну роботу та розвиток співробітників, які з ними взаємодіють.

3.3 Шляхи підвищення ефективності управління ТОВ «Бєєве» Роменського району

Ефективність функціонування та розвитку підприємств може бути досягнута шляхом оптимізації складу та розмірів наявних ресурсів. Сукупність ресурсів підприємства складає основу для формування його ресурсного потенціалу. Ресурсний потенціал, властивий розвитку компанії, можна визначити як набір конкретних типів ресурсів і джерел створення, які безпосередньо задіяні в процесах розвитку компанії, або які можуть бути мобілізовані з метою використання властивих потенціалу і ефективності компанії.

В економічній теорії елементом потенціалу підприємства можна вважати всі види ресурсів, які так чи інакше пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства. Однак основна проблема при аналізі складових ресурсного потенціалу полягає в тому, що всі його елементи повинні діяти як взаємопов'язана сукупність. Виходячи з цього, закономірності розвитку компанію та її ресурсний потенціал не можна розкривати як окремі закономірності розвитку складових, а лише при їх об'єднанні в єдине ціле.

Ефективне управління ресурсним потенціалом повинно бути гнучкою системою, яка змінюється, адаптується до ринкових умов і водночас ефективно працює та забезпечує загальний розвиток компанії. Ми переконані, що створення системи ефективного управління ресурсним потенціалом ТОВ «Бєєве» можна здійснити за аналогічними етапами, запропонованими в магістерській роботі. Виходячи з вищевикладеного, на рисунку 3.5. показано систему ефективного управління ресурсним потенціалом ТОВ «Бєєве».

Першим кроком у побудові системи ефективного управління ресурсами є встановлення місії. По-перше, визначається глобальна мета діяльності компанії, яка відображає мету компанії, її роль у суспільстві та реалізацію власних специфічних інтересів. Після встановлення місії необхідно встановити конкретні бізнес-цілі. При цьому ефективне управління ресурсним потенціалом має бути спрямоване не тільки на реалізацію основної місії компанії, а й на

реалізацію її цілей.



Рисунок 3.5. – Етапи формування системи ефективного управління ресурсним потенціалом ТОВ «Бееве»

Розробка стратегії розвитку досліджуваного підприємства базується на аналізі факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Основою стратегії розвитку підприємства має бути концепція, що враховує специфіку діяльності ТОВ «Бєєве» та його позицію на ринку.

Наступним кроком є створення структури та складу ресурсного потенціалу, мета якого – забезпечення та структурування підприємства ресурсами, а також побудова конкретних організаційних форм, що забезпечують мобільний розвиток, їх ефективне використання та відтворення.

Важливим елементом ефективного управління ресурсним потенціалом є моніторинг функціонування процесу управління.

Ще однією складовою створення системи ефективного управління ресурсним потенціалом є оцінка ефективності використання ресурсів. Для оцінки ефективності необхідна система показників, яка враховує реальну динаміку використання ресурсів підприємства, що дає змогу підвищити ефективність управління. Завершальним етапом запропонованої системи є контроль, який полягає у використанні системи моніторингу та контролю за відповідністю використання ресурсів компанії встановленим нормам і стандартам. Система управління доповнюється впровадженням необхідних змін і вдосконаленням роботи компанії з точки зору використання потенціалу ресурсів.

Запропонована система ефективного управління ресурсним потенціалом ТОВ «Бєєве» вона також дає змогу визначити, які внутрішні характеристики послаблюють ефективність досягнення ефективності в процесі управління ресурсним потенціалом. Ефективність досягається шляхом виконання наступних заходів, що виконуються під час управління. Забезпечення внутрішньої мобільності та гнучкості підприємства базується на ефективному управлінні ресурсним потенціалом підприємства та досягненні його всебічного економічного розвитку.

Створена в компанії система ефективного управління ресурсним потенціалом потребує розробки основних напрямків, спрямованих на

підвищення ефективності управління наявними ресурсами та матеріально-технічними засобами.

Ефективність управління ресурсним потенціалом і забезпечення його раціонального використання значною мірою пов'язана з якісною зміною складу ресурсів і підвищенням ефективності управління ними. Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом полягає насамперед у покращенні використання та управління ресурсами компанії та підвищенні їх цілісності, що пояснює тісний зв'язок, показаний на рис 3.6.

Першим напрямом є удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства. Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів в ТОВ «Бєєве» для постійного поновлення основних фондів, політика управління основними засобами має включати планування, обґрунтування доцільності й підвищення якості ремонтів основних засобів підприємств. В апараті управління підприємством є особа, що координує і контролює своєчасне та якісне виконання всіх робіт з управління процесами відтворення й використання основних фондів, тому пропонуємо посилити контроль над роботою даного працівника, при цьому застосовуючи різні методи морального та матеріального стимулювання.

Високоякісна організація процесу фінансового планування, є одним із способів інтенсифікації діяльності за рахунок більш раціонального використання фінансових ресурсів. Фінансове планування є важливим компонентом управління фінансовими ресурсами, і від того, наскільки ефективно буде сформований фінансовий бюджет, залежить ефективність усього ресурсного потенціалу підприємства. Результати фінансового планування є загальним критерієм оцінювання того, наскільки ефективно підприємство використовує власні фінансові ресурси, і є основою для рішення щодо майбутньої потреби підприємства в інвестиційних ресурсах для розширення технічних засобів охоронних систем.

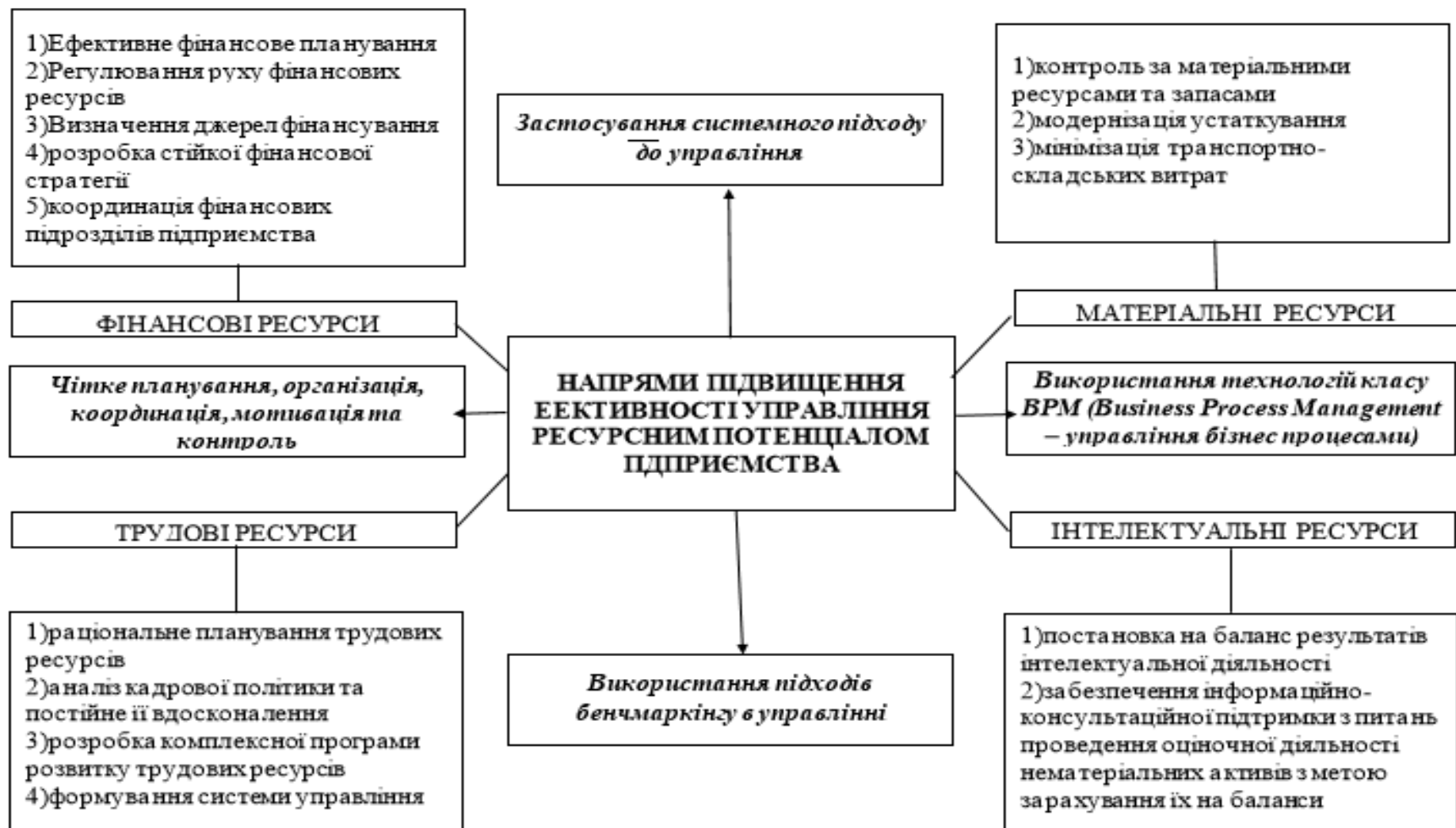


Рисунок 3.6. – Схема напрямків підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Бесве»

Фінансовий бюджет повинен містити всю інформацію, яка зібрана в процесі формування планів. Він враховує не тільки план кількості наданих послуг, бюджет інвестування, бюджет обігових коштів, а й балансовий звіт, інформацію про прибуток чи збиток, а також звіт про ліквідність.

На основі проведеного дослідження нами визначено основні складові елементи підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами ТОВ «Беєве»:

- ефективний розподіл наявних фінансових ресурсів;
- регулювання руху фінансових ресурсів на підприємстві;
- обґрунтування та реалізація фінансової стратегії;
- розробка перспективних і поточних фінансових планів;
- визначення джерел фінансування розширення підприємства, яке включає довгострокове й короткострокове кредитування.

Розробку системи управління фінансовими ресурсами досліджуваного підприємства доцільно розпочати з аналізу фактичної наявності фінансових ресурсів, їх споживання та ступеня використання. Вважаємо за доцільне розробити в компанії систему моніторингу витрат для відстеження відхилень фактичного рівня від запланованого. Основною метою створення моніторингу є розвиток системи економічного аналізу. Нормативний моніторинг витрат на надання послуг, що здійснюється за участю спеціалістів різних сфер діяльності (директор, головний бухгалтер, економіст), забезпечує аналіз і прогнозування економічних процесів. Це дозволяє удосконалити науково обґрунтовану методологію прийняття управлінських рішень та методи їх реалізації на основі більш повного та своєчасного аналізу, а також прогнозування найважливіших показників і змін структурних витрат, виявлення та усунення проблемних місць.

Цілі розвитку складових ресурсного потенціалу повинні узгоджуватися з прийнятою стратегією розвитку підприємства, цілями внутрішніх бізнес-процесів і інтегруватися з усіма ними. Матеріальні ресурси компанії повинні формуватися нерозривно з потенціалом, притаманним інтелектуальній

власності та іншим неосяжним ресурсам, тобто не повинні створюватися незалежні можливості, які не мають синергії.

Підвищення ефективності управління роботою в ТОВ «Бееве» полягає у створенні ефективної системи мотивації співробітників. Ефективна система мотивації працівників базується на ринковому механізмі стимулювання та має ґрунтуватися на врахуванні основних методів мотивації, які стимулюють потенціал трудового колективу до систематичного розвитку власних професійних навичок і повної реалізації мотивації трудового колективу.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що однією з прогресивних форм організації оплати праці стало запровадження так званого гнучкого тарифу. Суть гнучких тарифних систем полягає у встановленні певного тарифу і розряду оплати праці в межах кожного кваліфікаційного розряду працівника або посади. Це дає можливість підвищити ефективність мотивації працівників в межах одного розряду або посади без переведення їх на інший розряд або посаду з більшою високою кваліфікацією.

Управління розвитком трудових ресурсів ТОВ «Бееве» забезпечує процес ефективного формування кадрової політики та комплексну програму розвитку персоналу, яка забезпечує залученість працівників в управління, сприятливу психологічну атмосферу, корпоративну культуру та можливість зміни видів діяльності на підприємстві. , охорона праці та технологічне забезпечення, умови відпочинку та поводження з працівниками, підвищення кваліфікації та кваліфікації, соціально-культурні заходи, рівень заробітної плати, професійна підготовка та перепідготовка персоналу.

Ефективне управління ресурсним потенціалом ТОВ «Бееве» вимагає врахування величезної кількості інформації. При цьому ефективність підприємства є результатом раціонального проведення процесів збору, обробки та передачі інформації. Наявність автоматизованої ІТ-системи значно спрощує процес управління потенціалом компанії та дає можливість своєчасно збирати, сортувати, обробляти необхідні формування та приймати відповідні управлінські рішення.

Одним із напрямів підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами досліджуваного підприємства має стати комплексна інформаційна система з використанням сучасних інформаційних технологій. При проектуванні такої інформаційної системи компанії ТОВ «Бєсве» необхідно виходити з особливостей управління та обробки інформації, об'єктивно необхідної для забезпечення цілеспрямованої діяльності підприємства в цілому.

Тому ми вважаємо, що комплексна інформаційна система повинна відповідати таким вимогам: якість інформації, своєчасність надання допомоги; інформаційна безпека та адаптація до змін інформаційних потреб; знання співробітників сучасних ІТ-систем.

Ми переконані, що створення апарату управління, який має максимально відповідати стратегічним планам компанії, забезпечуючи ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем та сприяючи досягненню поставлених цілей.

Таким чином, ефективне управління, навмисне дублювання та повне використання ресурсів компанії можуть бути забезпечені лише тоді, коли:

- перш за все, економічно і соціально прийнятне співвідношення ресурсів;
- по-друге, застосування прогресивних, високопродуктивних управлінських навичок;
- по-третє, розширення, відтворення та постійне оновлення ресурсів.

Одним із шляхів покращення управління потенційними ресурсами організації є досягнення цілей покращення на основі існуючих методів систематичного аналізу організаційної діяльності. Ми наголошуємо на наступних методах оцінки:

1) метод портфельного аналізу на основі матриці «частка ринку-зростання» дозволяє з'ясувати, в якому напрямку слід розвиватися, щоб зберегти свої позиції, чи слід і як взагалі необхідно їх змінювати, дозволяє визначити, які ресурси необхідні для забезпечення надійних позицій і як розподілити стратегічні грошові кошти між стратегічними напрямами господарювання в майбутньому для їх утримання;

2) «ринкова привабливість – ефективність бізнесу» матричний метод

допомагає визначити, наскільки існуючий бізнес дозволяє забезпечити ефективність роботи організації з урахуванням внутрішнього потенціалу та можливостей зовнішнього розвитку;

3) Матричний підхід «потенціал зростання бізнесу – конкурентоспроможність» (матриця прямої політики) зосереджується на організаційній діяльності для пошуку змін і залучення ресурсів відповідно до етапів життєвого циклу продукту. Використання аналізу стратегічного розвитку дозволяє виявити відхилення, які можуть виникнути в процесі досягнення цілей організаційного розвитку, і знайти шляхи їх досягнення. Сфера стратегічних рішень може включати багато пропозицій щодо розвитку та використання різноманітних організаційних ресурсів.

Підсумовуючи сказане, слід зауважити, що необхідною умовою розвитку є вибір відповідної структури обладнання для успішної роботи в умовах сильних змін зовнішнього середовища. Виходячи з удосконалення управління своїми ресурсами, можна виділити наступні напрямки вдосконалення діяльності організації:

- зниження витрат шляхом ефективного використання ресурсів для діяльності підприємства;
- вилучення непотрібної роботи (в економіці), яка вимагає залучення чи використання інших ресурсів.
- створення конкурентної переваги, аналізуючи та вибираючи структури постачальників, які допомагають організаціям повністю використовувати свій потенціал для зростання.

Неодмінною умовою ефективного використання наявних ресурсів є впровадження передових досягнень науково-технічного розвитку, застосування нових технологій, підвищення кваліфікаційного рівня кадрів, удосконалення форм і організаційних методів, їх широке використання на основі господарської практики, людські, фінансові та інші ресурси тощо.

Розвиток на основі інтенсифікації передбачає підвищення ефективності на основі раціонального використання всіх ресурсів, що базується на

застосуванні найефективніших методів праці, кваліфікованої робочої сили, підвищеної обізнаності з останніми досягненнями науки і техніки та має економічну ефективність.

ВИСНОВКИ

Перспективи розвитку сільськогосподарського виробництва визначаються рівнем і станом забезпечення ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств і здатністю його ефективного використання.

Ефективність і якість управлінського рішення щодо формування і використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств визначається, насамперед, обґрунтуванням методології прийняття рішення, тобто підходів, принципів, методів. Аналіз теорії та практики управління дозволяє виявити необхідність і можливість застосування багатьох наукових підходів.

Для поглибленого вивчення нами було обране в магістерській роботі ТОВ «Беєве», що знаходиться в с.Беєве Роменського району. ТОВ «Беєве» створене з метою виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, надання громадянам послуг щодо ведення сільського господарства і здійснення інших, пов'язаних з цим видів господарської діяльності, а також отримання на цій основі прибутку.

Найбільшу частку в середньому за 3 років дослідження серед усіх видів товарної продукції займають зернові культури, сукупна частка яких складає в середньому за 2019-2021 роки 475,6%.

Загальна площа сільськогосподарських угідь в 2021 році в порівнянні з 2019 роком збільшилась на 216 га, а ріллі зменшилась – на 133 га. Основною причиною ситуації, що склалася є те, що відбулося введення пайових ділянок в склад загального земельного фонду користування. Керівник підприємства дбає про розвиток села Беєве, а також платить гідну плату за користування землею.

Середньорічна чисельність працівників за період дослідження з 2019 по 2021 рік мала тенденцію до зниження на 9% або 11 осіб. На виникнення такої ситуації вплинуло скорочення кадрів в галузі тваринництва на 16 працівників або на 23,9%. Загалом таке скорочення було спричинене виїздом працівників у

міста, де їх праця є більш прибутковою, та виходом на пенсію осіб пенсійного віку.

Кількість відпрацьованих днів одним працівником знизилась на 0,4%. Отже, констатуємо, що використання фонду робочого часу в господарстві протягом 2019-2021 років має в основному беззмінний характер. Позитивним є те, що значення показника валової продукції (в порівняльних цінах) на одного середньорічного показника (тобто продуктивність праці) збільшилося на 10%.

Позитивним є збільшення фондозабезпеченості на 167,4% та фондоозброєності на 190%, що є наслідком зростання вартості основних фондів та скорочення кількості гектар оброблюючої площі й чисельності працівників. Фондоємність зросла на 80, %, а фондovіддача навпаки впала – на 42,1%. Причини цього явища з нашої точки зору криються у доволі суттєвому зростанні вартості основних виробничих фондів при менш значимому зростанні вартості валової продукції у співставних цінах.

Чистий прибуток по всіх абсолютно позиціях демонструє позитивну динаміку. Рівень рентабельності на останній рік дослідження впав до 15,72%.

В магістерській роботі була розрахована грошова оцінка складових елементів ресурсного потенціалу та загальний показник сукупного ресурсного потенціалу. Найбільша грошова оцінка в досліджуваному підприємстві припадає на 2021 рік за рахунок збільшення грошової оцінки 1 га земельних угідь по роменському району (не дивлячись на той факт, що за досліджуваний період площа підприємства зменшилась на 55 га).

Зробимо висновок, що найбільша середньорічна чисельність працівників, зайнятих в с.-г. виробництві становила в 2019 році. Пояснюється це тим, що останніми роками, на жаль, загальна кількість зайнятих в агробізнесі України загалом та її Сумської області поступово зменшується. Основними причинами звільнень в останні роки є падіння виробництва, закриття заводів, низька заробітна плата та несвоєчасна виплата, бажання окремих осіб.

В магістерській роботі нами була запропонована методика оцінювання персоналу ТОВ «Бееве», котра передбачає регулярну атестацію персоналу і яка

дає змогу мотивувати кадри, визначати їхню заробітну плату, планувати кар'єру працівників. Усі фахівці та керівники оцінюються на основі відповідних критеріїв. Критерії ранжируються за значенням експертною групою, внаслідок чого кожному критерію надається вага значущості та відповідна оцінка в балах.

Ефективне управління підприємством повинно являти собою гнучку систему, що буде змінюватись, пристосовуватись до ринкових умов, при цьому ефективно функціонувати та забезпечувати загальний розвиток підприємства. Вважаємо, що формування системи ефективного управління ресурсним потенціалом ТОВ «Бєєве» може відбуватися згідно аналогічних етапів, які запропоновані в магістерській роботі (п3.2).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. КНЕУ, 2005. 292 с.
2. Большаков А. С. Менеджмент. Київ, 2000.
3. Гарасим П.М. Вплив аграрної реформи на формування інформаційного забезпечення системи управління підприємством. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2010. Вип. 7(1). С. 341–349.
4. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С.О. Цинбалюк. К. : КНЕУ, 2012. 398 с.
5. Дем'яненко А. М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_2_18 (дата звернення 30.06.2022 р.)
6. Дієсперов В.С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві: Монографія 2008. 340 с.
7. Дьолог Т.І. Проблеми і особливості управління вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал інноваційна економіка*. 2013. №3. С. 101-104.
8. Євтушенко Е.В. Методи вдосконалення управління підприємством. *IX Міжнародна науково-практична конференція «Study of world opinion regarding the development of science»*. С. 264-265.
9. Євтушенко Е.В. Вдосконалення менеджменту та адміністрування в сільськогосподарському підприємстві. *Міжнародний студентський науковий форум «Студентська молодь і науковий прогрес в АПК»*. 23.09.2022 р. С.381.
10. Загребя М. М., Вишневська В. В., Дмитришин Б. В. Планування та прогнозування діяльності підприємства в умовах глобальної пандемії. *Вісник НУВГП. Серія "Економічні науки"*. 2020. Т. 3. №. 91. С. 57-71.
11. Кальченко М.М. Основи забезпечення фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2013. Т. 2. Вип.7. С.

12. Киш Л.М. Особливості менеджменту фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання в межах функціонального та антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 5 (33). С.75–87.
13. Коваль Н.О. Сучасні підходи використання трудового потенціалу в контексті інноваційного розвитку підприємства. *Проблеми формування конкурентоспроможних підприємств за умов нестабільної світової економіки*. Вінниця: Універсам, 2009. с. 54-56 37.
14. Козак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 22.8. С. 392-398.
15. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2007. № 12.С. 74–77.
16. Лишиленко О.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління сільськогосподарськими підприємствами (теорія, організація, практика), 2008. 349 с.
17. Маслій О.А., Становська Т.В. Забезпечення фінансової стабільності підприємства в кризових умовах. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих учених, студентів та аспірантів, 11 черв. 2020 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка*. 2020. С. 181-182.
18. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Пер. с англ. М.: Діло, 1992.
19. Настич В. Г. Вдосконалення системи управління агропромислового комплексу на регіональному рівні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 4. С. 96-101.
20. Никифоренко В. Г. Управління персоналом.. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
21. Олійник Т. І. Ризик менеджмент – фактор забезпечення економічної

безпеки підприємств стабільного розвитку України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Випуск 5 (17). С. 115-118.

22. Онищенко С. В. Принципи та основні критерії побудови ефективної системи менеджменту на підприємстві. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпропетровськ: ДНУ. 2006. Вип. 156. С. 120–126.

23. Організаційні структури управління підприємствами, їх види і детальна Характеристика. URL: <https://studfile.net/preview/5251742/page:3/> (дата звернення 12.06.2022 р.)

24. Петришин Л. П. Внутрішнє середовище сільськогосподарських підприємств і стратегії диверсифікації виробництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 502–507.

25. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2014. 370 с. 127.

26. Рябенко Г.М., Бондаренко І.Д. Особливості управління діяльністю аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 13. 2016. С.356–359.

27. Саєнко О. А. Теоретичні аспекти розвитку організаційно-економічного механізму функціонування підприємства. *Агроінком*. 2008. No 11-12. С. 79 – 82.

28. Стець Н. В. Стець С. Є. Управління персоналом як складова система аграрного менеджменту. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2018. Том 3. № 83. URL : <http://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/575/581> (дата звернення 01.09.2022 р)

29. Стратегія розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні на період до 2025 року. *Аграрна наука*, 2016. 216 с.

30. Фіщук Н. Ю. Необхідність використання діагностики в системі антикризового менеджменту підприємств галузі АПК. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1. С. 7–22.

31. Bairak, O. M. Theoretical aspects of management of financial resources of agricultural enterprises. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*, 2013, 189–196.
32. Brovko, L. I. and Fovrii, Yu. V. Problems of formation of financial resources of agricultural enterprises in modern conditions. *Young scientist*, 1(1), 2016, 23–25.
33. Miroshnichenko, V. O. Reserves of aggrandizement of financial potential of agrarian enterprises. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 12(2), 2017, 24–28.
34. McCown, R.L. et al. The development of strategies for improved agricultural systems and land-use management. In: Goldsworthy, P., De Vries, F.P. (eds) Opportunities, use, and transfer of systems research methods in agriculture to developing countries. *Systems Approaches for Sustainable Agricultural Development*. Springer, Dordrecht. URL: https://doi.org/10.1007/978-94-011-0764-8_5 (дата звернення 20.10.22р.).
35. Bila, Svitlana. (2020). Agricultural production strategies: world experience. *University Economic Bulletin*. 7-21. URL: https://www.researchgate.net/publication/342442944_Agricultural_production_strategies_world_experience (дата звернення 20.10.22р.).

ДОДАТКИ



International Science Group

ISG-KONF.COM

IX
INTERNATIONAL SCIENTIFIC
AND PRACTICAL CONFERENCE
"STUDY OF WORLD OPINION REGARDING THE
DEVELOPMENT OF SCIENCE"

Prague, Czech Republic
November 22 - 25, 2022

ISBN 979-8-88831-927-7

DOI 10.46299/ISG.2022.2.9

STUDY OF WORLD OPINION REGARDING THE DEVELOPMENT OF SCIENCE

58.	Євтушенко Е.В. МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	264
59.	Ігнатюк В.В., Железняк К.Л., Журенко М.М. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ	266
60.	Бардась А.В., Бардась О.Є., Богач К.С., Дудник А.В. ЛІДЕРСТВО У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	270
61.	Бондарчук Ю.В., Пуртов В.Ф. ОЦІНКА ВПЛИВАЮЧИХ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ "VOVK"	275
62.	Білицька А.В., Файвішенко Д.С. ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЛІЦЕНЗУВАННЯ CREATIVE COMMONS	286
63.	Зленко Н.М. АНАЛІЗ КУЛЬТУРНО-ПОЛІТИЧНОЇ ЛЕГІТИМАЦІЇ В НІМЕЧЧИНІ	289
64.	Касич А., Скачко А. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	292
65.	Поліщук І.А., Корюгін А.В. СУЧАСНІ НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ ЛОГІСТИКИ ТА МАРКЕТИНГУ	295
66.	Сухий В.Т., Шестакова Д.Г., Самельюк Л.О. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ	297
MEDICINE		
67.	Geldiyeva S.A., Bayramov S.O. THERAPEUTIC EFFECT AND BALNEOLOGICAL PROPERTIES OF VOLCANIC MUD	300
68.	Klimova O., Merezko O., Savvi S., Korolevska A. CLINICAL-LABORATORY MONITORING IN PATIENTS WITH ESOPHAGEAL STENOTIC DISEASES	303

МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Євтушенко Едуард Віталійович

здобувач ОС «Магістр» спеціальність «Менеджмент»

Сумський національний аграрний університет

В умовах глобалізації національної економіки перед агропродовольчим сектором як одним із провідних гравців бізнесу постає значна кількість викликів, зокрема проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Реалізація управлінських стратегій, спрямованих на впровадження нових технологій у бізнес-процеси, дозволяє підвищити конкурентоспроможність національних аграрних підприємств на основі цифровізації. Однак для досягнення успіху необхідно забезпечити адекватну стратегію управління персоналом, яка відповідає імперативу інтегрованої стратегії управління підприємством.

Наразі розвиток сільськогосподарських підприємств можливий лише шляхом постійного впровадження інновацій. М. Портер визначив роль інновацій у досягненні конкурентоспроможності, отож компанія отримує конкурентну перевагу за допомогою інновацій[1]. Вони підходять до нещодавно запроваджених процедур, використовуючи як нові технології, так і нові способи роботи в широкому сенсі. Після того, як компанія отримала конкурентну перевагу завдяки інноваціям, вона може зберегти ці переваги лише за допомогою регулярних удосконалень. Конкуренти негайно і неминуче обходять будь-яку компанію, яка припиняє вдосконалювати інновації[2].

Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств означає виробництво і реалізацію товарів, а також вдосконалення системи управління підприємством, які є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів. Постійний моніторинг конкурентного середовища є необхідною умовою для того, щоб виробництво максимально ефективно задовольняло потреби. Висновки щодо стану конкурентного середовища стануть основою для розробки інноваційної політики сільськогосподарських підприємств [3].

По суті, перевага над конкурентами зумовлена інноваційністю, а тому вміння впроваджувати нові елементи, які забезпечують будь-які переваги над конкурентами в діяльності підприємства, є необхідною складовою конкурентоспроможності цих сільськогосподарських підприємств.

Відомо, що процес управління базується на чотирьох основних принципах. Мотивація, планування, організація та контроль є головними принципами управління на будь-якому підприємстві.

Розглянемо *основні методи удосконалення управління підприємством*:

- покращення якості продукції;
- аналіз організаційної структури, яка діє на підприємстві, її зміна при необхідності;

MANAGEMENT, MARKETING
STUDY OF WORLD OPINION REGARDING THE DEVELOPMENT OF SCIENCE

- аналіз використання інновацій на підприємстві;
- покращення організації адміністрування через вдосконалення системи планування, контролю на обліку за основними показниками діяльності підприємства;

- моніторинг задоволеності працівників.

Покращення якості продукції дозволяє підприємству стати більш конкурентоспроможним та привабливим для потенційних покупців, а також розвиває стабільність та покращує зв'язки на ринку.

Дуже часто причиною поганого та неефективного управління є організаційна структура підприємства. Саме вона є однією з найважливіших факторів в управлінні підприємством. Організаційна структура підприємства показує рівні підпорядкування і врегульовує відносини в організації чи підприємстві. Якщо організаційна структура визначена неправильно, це спричиняє непотрібне дублювання інформації, невідповідність зв'язків та неефективне функціонування підприємства в цілому[2].

Інновації відіграють важливу роль для підприємства. Саме вони дозволяють організації триматися «на плаву» та залишатися більш привабливою для покупців продукції. Інновації є необхідними для ефективного функціонування. Інновації є потужним пояснювальним фактором відмінностей у продуктивності між фірмами, регіонами та країнами. Компанії, які досягають успіху в інноваціях, процвітають за рахунок своїх менш здібних конкурентів. Інноваційні країни та регіони мають вищу продуктивність і дохід, ніж менш інноваційні. Країни або регіони, які бажають наздогнати лідерів інновацій, стикаються з проблемою збільшення власної інноваційної діяльності до рівня лідерів.

Особливу увагу слід приділити додатковому впровадженню заходів, спрямованих на підвищення рівня визнання працівників та забезпечення належного рівня відповідальності персоналу. Важливо забезпечити постійний моніторинг задоволеності працівників та гнучкий мотиваційний механізм, здатний адаптуватися до змін та застосовувати відповідні мотиватори[3].

При комплексному використанні даних методів, організація покращує свою роботу та показники. Тому можна з упевненістю сказати, що використання вище зазначених методів удосконалення системи управління підприємством сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів і покращує якість управлінських рішень, бізнес-стратегій і оперативного планування, забезпечуючи тим самим гнучкість і ефективність адаптованості бізнесу в динамічних ринкових умовах.

Список літератури:

1. Wakelin, K. (1997) *Trade and Innovation: Theory and Evidence*, Cheltenham: Edward Elgar.
2. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством/ О.Л. Болтак / Відкритий міжнародний університет розвитку людини „Україна”. - 2013 - С. 24-26 .
3. Deci E., Ryan R.(2015) *Self-Determination Theory* James D. Wright, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Edition), Elsevier, 486-491.