

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: Вплив адміністративного менеджменту на покращення ефективності
діяльності аграрного підприємства**

Виконав:

Іванов Юрій Олександрович
студент спеціальності
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник:

Данько Юрій Іванович
професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Вікторія БОЖКОВА
завідувач кафедри бізнес-економіки та
адміністрування Сумського державного
педагогічного університету імені А.С. Макаренка,
доктор економічних наук, професор

Суми – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АГРАРНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЙОГО ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ТОВ «ІМІДЖ-КОМПАНІЯ»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Імідж-компанія»	20
2.2 Аналіз адміністративного менеджменту ТОВ «Імідж-компанія»	27
2.3 Оцінка впливу адміністративного менеджменту на ефективність діяльності ТОВ «Імідж-компанія»	34
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІМІДЖ-КОМПАНІЯ»	40
3.1 Впровадження електронного кадрового документообігу в ТОВ «Імідж- компанія»	40
3.2 Удосконалення кадрової політики ТОВ «Імідж-компанія»	43
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів з удосконалення кадрової політики ТОВ «Імідж-компанія»	53
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність дослідження на сучасному етапі розвитку підприємств зумовлена тим, що підвищення ефективності діяльності підприємств аграрно-промислового комплексу України є одним із пріоритетних завдань національної економіки, яке визначає потребу формування та обґрунтування ефективної системи адміністративного менеджменту для підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств. Це пов'язано з тим, що продукція сільського господарства є ресурсною складовою виробництва у різних галузях національного господарства, а у харчовій промисловості – її основою. Від ступеня насичення ринку продовольчими товарами сільськогосподарської переробки, їхньої якості та ціни (доступності) залежить забезпечення населення продуктами харчування, що в свою чергу є однією з основних задач виробництва. Головним завданням менеджменту нині стає формування працівника як цілісної особистості, цілі та інтереси якого відповідають цілям підприємства. Тобто менеджмент має гармонізувати фізичний, ментальний, емоційний і духовний інтелект працівника з місією і стратегічними цілями підприємства. Подібне вимагає від менеджера (керівника, лідера) створення таких умов праці, такої атмосфери в колективі, за яких кожний працівник відчуватиме свою внутрішню цінність, потенціал і можливості застосувати свої унікальні здібності та ентузіазм на благо підприємства і себе. У зв'язку з цим дослідження впливу адміністративного менеджменту на ефективність аграрного підприємства є актуальним і потребує додаткового вивчення.

Аналіз наукової літератури вказує на значний інтерес щодо проблематики підвищення ефективності діяльності підприємства завдяки розробки відповідної системи адміністративного менеджменту. Дослідженням даної проблематики займалися вітчизняні та закордонні науковці: Андрійчук В.Г. [1], Бочко О.Ю., Кузяк В.В., Стасюк Н.Р. [3], Дем'яненко С. І. [5], Зливка В.М. [8], Красноручський О.О., Майборода М.М. [14], Маколкина О.В. [20], Присяжнюк О. Ф. [22] та інші.

Мета і завдання дослідження. Розробка пропозицій з вдосконалення адміністративного менеджменту аграрного підприємства з точки зору його впливу

на ефективність діяльності підприємства. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені і розв'язувались такі завдання:

- дослідити особливості та складові адміністративного менеджменту аграрних підприємств;
- проаналізувати показники діяльності, організаційну структуру аграрного підприємства ТОВ «Імідж-компанія»;
- проаналізувати систему адміністративного менеджменту ТОВ «Імідж-компанія»;
- оцінити ефективність діяльності ТОВ «Імідж-компанія»;
- на підставі проведеного аналізу запропонувати напрямки удосконалення адміністративного менеджменту в ТОВ «Імідж-компанія».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є адміністративний менеджмент аграрного підприємства.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є методи та технології адміністративного менеджменту.

Методи дослідження. Для досягнення зазначеної мети та розв'язання поставлених задач при проведенні дослідження були використані такі методи: аналіз, синтез, індукція та дедукція – для дослідження теоретичних основ адміністративного менеджменту аграрного підприємства; метод порівняння – для співставлення різних думок вчених, які регламентують процес адміністрування аграрного підприємства; метод системного аналізу – для дослідження організаційного забезпечення адміністративного менеджменту; метод структурного аналізу – для дослідження елементів системи адміністративного менеджменту, SWOT- аналіз.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугували: законодавчі і нормативно-правові акти; матеріали Державної служби статистики України; фінансова звітність досліджуваного торгівельного підприємства; монографії, науково-аналітичні публікації й електронні ресурси з теми дослідження.

Наукова новизна полягає у розробці пропозиції з вдосконалення системи адміністративного менеджменту аграрного підприємства в контексті його впливу на ефективність діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в ньому теоретичні положення та практичні рекомендації щодо аграрного адміністративного менеджменту можуть бути використані в роботі ТОВ «Імідж-компанія» та інших аграрних підприємств.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення роботи апробовано та опубліковано у вигляді тез у матеріалах конференцій, які були опубліковані в наступних збірниках: 1) Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2023. 2) Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції: тези доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції 25-27 жовтня 2023 р. / за ред. Г.В. Табацької. Миколаїв, 2023.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці загальним обсягом 0,1 друкованих аркушів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 34 найменувань, 3 додатків. Основний текст роботи викладено на 63 сторінках комп'ютерного набору. Робота містить 17 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АГРАРНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЙОГО ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Адміністративний менеджмент - це управління інформацією, складною системою, елементами та підсистемами якої є інформація, технології та людські ресурси. Сучасний адміністративний менеджмент приділяє більше уваги інформаційний, технологій та комунікацій у порівнянні з минулим. Інформація та технології безцінні у сьогоднішніх стрімких економічних умов, які можуть підштовхнути підприємство до вдосконаленого зростання та отримання конкурентних переваг. Тому дуже важливо ефективно управляти діяльністю підприємства та їх співробітниками, щоб підвищити її ефективність [25].

Чотири ключові аспекти адміністративного менеджменту - інформація, зв'язок, технологія та управління людьми – тісно взаємопов'язані. У загальному вигляді інформація - це дані, які були перетворені на осмислений та корисний контекст для одержувача. У сучасній економіці, заснованій на знаннях, підприємства тепер більше орієнтуються на інформацію і наголошують на тому, що це організація, яка займається потоком інформації всередині підприємства та між його підрозділами. Вважається, що інформація збільшує знання, зменшує невизначеність і підвищує цінність при використанні. Тому інформація справді важлива в адміністративному менеджменті, оскільки вона може призвести до інновацій, розширенню прав та можливостей, та покращенню якості ухвалення рішень, внаслідок, підвищення ефективності діяльності підприємства [2].

Вкрай важливо, щоб адміністратори на всіх рівнях забезпечували ефективний потік інформації, який міг би дозволити всім бізнес-функціям ефективно досягати своїх спільних цілей. Наприклад, керівники вищого рівня потребують інформації для довгострокового стратегічного планування, тоді як керівники середнього та вищого рівня потребують інформації для реалізації цих планів у своїй повсякденній

діяльності. Інформація також у якійсь мірі надає менеджерам повноваження, і вона може бути позитивною, але може також завдати шкоди підприємству, тому важливо контролювати доступ до інформації, щоб уникнути проблем з надоліком в інформації, де у тієї чи іншої групи був доступ до інформації та використовувати цю інформацію для влади. Інформаційна влада - це влада, яка витікає з формального контролю над інформацією, яка необхідна людям, щоб виконувати свою роботу [22].

З іншого боку, комунікація також відіграє важливу роль в адміністративному менеджменті. Вона починається з прийняття стратегічних рішень, коли менеджери повинні повідомляти про це для успішного впровадження. При переході від індустріальної епохи до епохи знань та інформації комунікації тепер децентралізовані на підприємстві. Це просто показує, наскільки спілкування цінне для підприємств, оскільки воно може підвищити додану вартість у нижньому рядку продукції та послуг організації. Навпаки, в індустріальну епоху інформаційний потік більше орієнтувався на управління зверху вниз, де він обмежував потік комунікації навіть для менеджерів середнього та нижнього рівня.

У загальноприйнятому визначенні спілкування пов'язане з такими термінами, як спільне використання, участь, спілкування та володіння спільною вірою. Таким чином, комунікація може також виступати як інструмент адміністративного менеджменту у формуванні організаційної культури. Менеджери можуть зосередити свою увагу на відкритій комунікації для створення культури навчання, розширення можливостей співробітників та водночас для зміцнення довіри та розширення співпраці між співробітниками. Ефективна комунікація може також впливати, мотивувати та об'єднувати співробітників, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства.

Іншим ключовим аспектом адміністративного управління є технологія. Технологія може бути просто визначена як інструменти, пристрої та знання, які допомагають перетворювати вхідні ресурси у результати діяльності підприємства. Це є життєво важливим для адміністраторів у сучасному нестабільному середовищі, незалежно від розміру їх підприємств, галузі діяльності підприємств,

оскільки це допомагає їх основним функціям управління: плануванню, організації та контролю. Технологія сприяє цим функціям, забезпечуючи швидкість і точність, що призводить до підвищення ефективності та продуктивності всього підприємства. Тим не менш, технологічні зміни та інновації зараз рухаються з неймовірною швидкістю. Технологічні удосконалення настільки масові сьогодні, що адміністративним керівникам складно відстежувати нові та сучасні технології, щоб мати можливість швидко адаптуватись до змін та залишатися конкурентоспроможними. Тому дуже важливо постійно стежити за змінами, тому що якщо менеджери або навіть організації залишаться позаду, вони будуть боротися, і їм буде важко управляти діяльністю, що може поставити під загрозу її продуктивність [12].

Отже, в адміністративному менеджменті важливо керувати, визнавати та оцінювати співробітників. Головне завдання адміністративного менеджера - координувати та гармонізувати людей із систем різних організацій, щоб синхронізувати та створювати синергію [9]. Фактично, одним із ключів до сталої конкурентної переваги є ефективне управління людьми. Люди вважаються одним із самих великих активів на будь-якому підприємстві, оскільки багато суб'єктів господарювання покладаються на знання співробітників більше, ніж на їхню фізичну працю.

Проаналізувавши кожен із чотирьох аспектів адміністративного менеджменту, можна констатувати, що всі вони дійсно важливі та можуть розглядатися як симбіотичні, коли один аспект сам по собі не може бути самодостатнім, він не буде створювати більше продуктивності самостійно, ніж інші аспекти. Можна стверджувати, що технологія - це динамічна сила, яка керує трьома іншими аспектами. Однак якщо технологія не підтримується ефективним управлінням людьми, інформацією та комунікаціями, вона може породжувати хаос на підприємстві.

Для адміністративного менеджменту в аграрному секторі економіки властиві певні особливості, пов'язані із специфікою сільськогосподарської діяльності підприємств. Необхідно відзначити, що серед ключових чинників розвитку

аграрних підприємств виділяють «природо-ресурсне середовище та економічні умови їх використання». Складність формалізації цих чинників спричиняє певні проблеми в адміністративному менеджменті, зокрема проблеми обліку та контролю, що пов'язано з «економічним вибором напрямку діяльності, технології виробництва, вибору найоптимальнішої комбінації ресурсів тощо» [14].

До специфічних особливостей ведення сільського господарства можна віднести поєднання функцій власника і менеджера незалежно від організаційно-правової форми суб'єкта господарювання та структури управління діяльністю в аграрній сфері (фермерство, приватне сільськогосподарське підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю чи акціонерне товариство) [7].

Зростання впливу людських ресурсів на управлінський процес, зміна ситуації на ринку як внутрішньому, так і зовнішньому, вдосконалення нормативно-правової бази, прискорення процесів розвитку технологій, цифровізація сільського господарства та інші фактори мають значний вплив на ефективність аграрного адміністративного менеджменту.

Цифровізація сільського господарства передбачає впровадження електронного документообігу. Серед переваг впровадження електронного документообігу в аграрний бізнес є підвищення ефективності його роботи. Електронні документи дозволяють швидко передавати інформацію між різними учасниками процесу, що прискорює прийняття рішень і скорочує час на вирішення задач. Крім того, автоматизація процесів дозволяє знизити кількість помилок і підвищити точність даних.

Впровадження електронного документообороту також дозволяє оптимізувати робочі процеси. Всі документи зберігаються в електронному вигляді, що спрощує їх пошук і доступність. Працівники можуть швидко одержувати необхідну інформацію і зосередитися на виконання своїх завдань, що скорочує витрати на оплату праці, дозволяє скоротити часові витрати і підвищити продуктивність праці. Крім того, відпадає необхідність у роздруківці паперових документів. Це дозволяє зменшити витрати на папір, чорнила і обслуговування

офісної техніки. Також автоматизація процесів дозволяє скоротити кількість помилок і усунути необхідність у корекції, яка має високу вартість.

Впровадження електронного документообороту знижує витрати на логістику і транспортування. Оперативний обмін документами дозволяє прискорити процеси доставки і зменшити час простою транспорту. Внаслідок, скорочуються витрати на паливо і транспортування, а також підвищити якість і своєчасність поставок.

Впровадження електронного документообороту у сільське господарство та агробізнес дозволяє покращити контроль та забезпечити безпеку інформації. Усі документи зберігаються в електронному вигляді, що дозволяє вести детальний аудиторський облік та контролювати доступ до інформації. Крім того, електронні документи можуть бути захищені паролями та шифруванням, що забезпечує їхню конфіденційність та запобігає несанкціонованому доступу. Електронний документообіг також дозволяє знизити ризик втрати та пошкодження документів. Усі документи зберігаються у цифровому вигляді і можуть бути легко відновлені у разі втрати чи пошкодження. Це забезпечує збереження інформації та дозволяє уникнути проблем, пов'язаних із втратою важливих документів.

Загалом впровадження електронного документообігу у сферу сільського господарства та агробізнесу є вигідним кроком. Воно дозволяє підвищити ефективність роботи, знизити витрати та покращити контроль та безпеку інформації. Впровадження електронного документообороту стає невід'ємною частиною сучасного управління сільському господарстві та агробізнесі [18].

Основним чинником виробничої діяльності підприємства у різних галузях є праця та її результати. Продуктивність праці, яка виступає оціночним показником та важливим критерієм ефективності підприємства, відображає співвідношення результатів і трудовитрат. Вона залежить від рівня автоматизації та механізації процесів, кваліфікації працівників, сфери діяльності підприємства та багатьох інших аспектів організації праці, які мають нормоутворюючий характер. У зв'язку з цим продуктивність праці є наслідком якості його нормування [28].

Наявність сталого взаємозв'язку між поліпшенням умов праці та підвищенням продуктивності праці є однією з ключових тем у сфері управління

людськими ресурсами. У комфортному та безпечному середовищі працівники можуть ефективніше виконувати свої обов'язки. У свою чергу, підвищення продуктивності праці сприяє поліпшенню умов праці, оскільки підприємство може інвестувати в оновлення обладнання, навчання співробітників та покращення робочих процесів для підвищення ефективності виробництва.

Занадто високі норми призводять до переробки та погіршення умов праці: знижується продуктивність працівників, навіть якщо норми установлені на прийнятному рівні. У цьому важливо підтримувати баланс між продуктивністю, нормуванням та умовами праці для забезпечення ефективності та добробуту працівників.

Відмінними ознаками продуктивності праці у сільському господарстві є тісний зв'язок результатів виробництва з природно-кліматичними та погодними умовами (сезонність виробництва), різні умови функціонування аграрних підприємств. Крім того, на продуктивність праці впливають доступність ресурсів і використання спеціалізованої техніки та технологій, рівень оплати праці та розвиток інфраструктури, доступність освіти та кваліфікація робочої сили. Перелічені характеристики зумовлюють особливості в розробці напрямів з ефективного використання резервів підвищення продуктивності праці [27].

Внаслідок того, що праця стала більш інтенсивною, напруженою, вона вимагає значних витрат розумової, емоційної та фізіологічної енергії, необхідне комплексне вирішення проблем ергономіки, гігієни та організації праці, регламентації режимів праці та відпочинку. У зв'язку з цим оптимальне навантаження на працівника з урахуванням цих факторів та особливостей дозволяє ефективно використовувати кадровий потенціал на благо розвитку підприємства та працівника, забезпечуючи йому можливості для повноцінного відтворення робочої сили та реалізації своїх здібностей.

Сільське господарство відноситься до одного з найбільш високоризикових видів економічної діяльності. Стабілізація та стійкий розвиток сільськогосподарського виробництва на сучасному етапі, в першу чергу, зумовлені формуванням дієвої системи планування (прогнозування), що дозволяє нівелювати

різні виклики та загрози. Планування (прогнозування) виробництва сільськогосподарської продукції має ряд особливостей, властивих тільки аграрному сектору. Так, у процесі дослідження виявлено основні фактори, що впливають на здійснення як стратегічного, так і тактичного планування сільськогосподарського виробництва [10, 17]:

1) земельні ресурси - основний засіб виробництва, який характеризується незамінністю, просторовою обмеженістю, а також необхідністю підтримки родючості ґрунту. Цей фактор передбачає вироблення стратегій планування сільськогосподарського виробництва, характерних лише для аграрного сектора;

2) живі організми, природно-кліматичні фактори (зміна погодних та кліматичних умов), які використовуються в процесі виробництва продукції і істотно впливають на кінцевий результат;

3) сезонність виробництва – проявляється через нерівномірність використання ресурсів у тимчасовій динаміці, реалізації продукції та надходження фінансових коштів;

4) спеціалізація, диференціація та концентрація виробництва – передбачає при обґрунтуванні та здійсненні планових рішень прогнозування зміни в системах ведення виробництва з урахуванням регіональних та господарських особливостей;

5) недостатня ефективність механізмів (правових, економічних) залучення капіталу в аграрний сектор з інших галузей, незадовільний стан інвестиційної діяльності у сільському господарстві.

Значний вплив на ефективність планових (прогнозних) рішень у галузі аграрного виробництва надають також наявність суттєвих обсягів кредиторської заборгованості в аграрній галузі; обмежені можливості бюджетних та централізованих джерел, а також самих аграрних підприємств для активації інвестиційної та інноваційної діяльності; суттєвий рівень зношеності та виснаження техніко-технологічної та ресурсної бази; значний відтік із сільського господарства висококваліфікованих керівників, спеціалістів та молодих кадрів. Все це визначає диференційований підхід при обґрунтуванні та прийнятті планових (прогнозних) документів і рішень [34].

Методологія планування (прогнозування) сільськогосподарського виробництва в сучасних умовах базується на обґрунтуванні та досягненні поставлених цілей, вирішенні конкретних завдань і заходів у сформованій економічній ситуації, а також на орієнтуванні функціонування аграрного сектору відповідно до загальновизнаних концепцій для забезпечення стійкого розвитку та нівелювання негативних наслідків можливих ризиків та загроз. Під елементами методології розуміємо підходи, принципи, методи, методики, показники та логіку. Під методами планування (прогнозування) розуміємо способи, прийоми, за допомогою, за допомогою яких здійснюються розробка та обґрунтування планових документів, показників: форма кількісних та якісних параметрів (індикаторів) прийнятих планових (прогнозних) рішень [2].

За своїм змістом всі планові (прогнозні) документи та рішення можна сегментувати на: директивні, які носять обов'язковий (жорсткий) характер і відображають загальнодержавні інтереси на всіх рівнях управління (переважно ця форма планування формується на мікрорівні), індикативні і стратегічні, які мають рекомендаційний характер, враховують як загальнодержавні, так і інтереси приватного бізнесу (рис. 1.1).

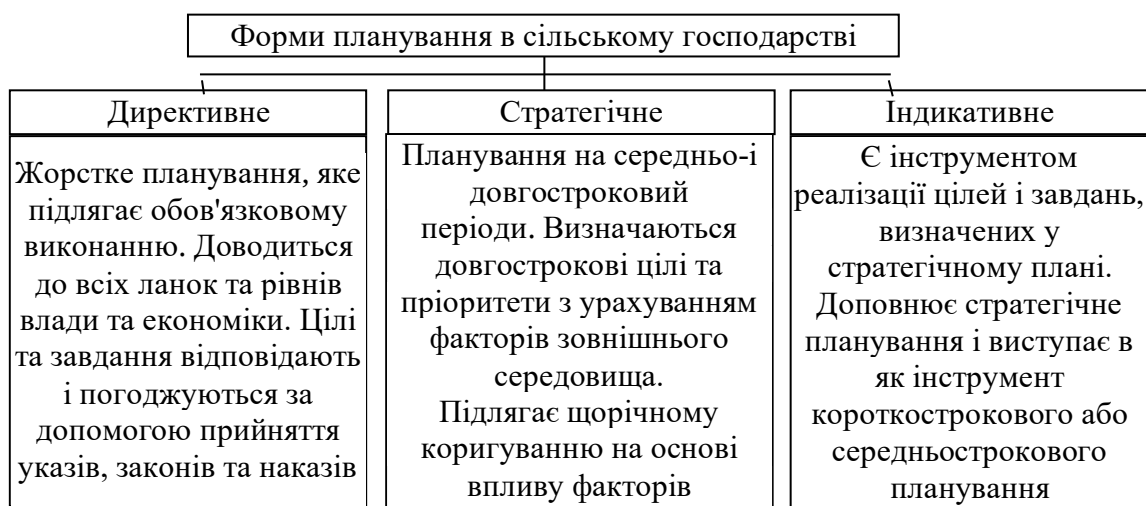


Рисунок 1.1 – Форми планування в сільському господарстві

Джерело: побудовано на основі [15]

Ефективність управління можна розглядати як внутрішню, так і зовнішню. При цьому необхідно розуміти, що обидва види взаємопов'язані. Внутрішня ефективність взаємодіє з досягненням поставлених цілей підприємства та включає такі корелюючі елементи:

- організаційні (організаційна структура управлінські процеси та маркетинг);
- виробничі (бізнес-процеси, технології, ресурси, якість продукції, витрати тощо);
- соціальні (управління трудовими ресурсами);
- економічні (фінансові результати) [25].

Критерії ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами мають бути спрямовані на досягнення основного показника діяльності сільськогосподарських підприємств – збільшення обсягу та якості сільськогосподарської продукції та зростання прибутку.

Для оцінки ефективності системи управління сільськогосподарськими підприємствами використовуються різноманітні показники, які включають: загальні результативні та показники соціального розвитку, продуктивності праці, у тому числі управлінського апарату, темпи зростання обсягів сільськогосподарської продукції, у тому числі продукції за рахунок інвестицій (включаючи державні), якості продукції, динаміку показників ефективності використання інвестицій.

Усі показники мають місце для оцінки ефективності управління, які безпосередньо визначають ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства (табл. 1.1).

Організаційно-виробнича ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства характеризує результати як виробничої, так і фінансової роботи, іншими словами, управління виробничими ресурсами підприємства. Соціально-економічна ефективність надає можливість зробити оцінку соціальної діяльності або оцінити ефективність управління трудовими ресурсами, які безпосередньо визначають продуктивність праці. Інвестиційна ефективність, відповідно, відображає розвиток сільськогосподарських підприємств завдяки фінансово-економічній підтримці з боку держави та місцевих органів влади, а також зовнішніх

інвестицій, частка яких за останні роки суттєво зростає і відноситься до основних джерел забезпечення фінансовими ресурсами діяльності сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 1.1 – Критерії та показники оцінки ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами

Вид ефективності управління	Критерій оцінки	Показники оцінки
Організаційно-виробнича ефективність	Рівень інтенсифікації та екстенсифікації виробництва	Коефіцієнти росту обсягу виробництва сільськогосподарської продукції, рентабельності основних засобів, рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції, рентабельності продажів, рентабельності сільськогосподарської продукції з урахуванням дотацій
Соціально-економічна ефективність	Рівень досягнення показників продуктивності праці та середньої заробітної плати	Коефіцієнти росту продуктивності праці, в т.ч. адміністративно-управлінського персоналу, прибутку на одного працівника, роста середньомісячної заробітної плати працівника, роста рентабельності труда адміністративно-управлінського персоналу
Інвестиційна ефективність	Рівень досягнення цільових показників державних програм і результативності інвестицій	Коефіцієнти росту інвестицій (в тому числі державних), рентабельності витрат на інновації, росту прибутку на 1 грн. інвестицій, обсягу випуску продукції на одну гривню інвестицій, витрат на науково-дослідницькі роботи і підвищення кваліфікації працівників

Джерело: сформовано на основі [30]

Якщо мова йде про системну (комплексну) оцінку ефективності управління діяльності сільськогосподарського підприємства, необхідно систематизувати всі елементи. Кількісні та якісні характеристики основних фінансово-економічних показників діяльності сільськогосподарських підприємств становлять основу ефективності системи управління підприємством загалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ТОВ «ІМІДЖ-КОМПАНІЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Імідж-компанія»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Імідж-компанія» знаходиться за юридичною адресою: село Наталине вул. Свято-Троїцька, 16 Харківська область, Красноградський район. Підприємство розташоване у лісостеповій зоні із помірно континентальним кліматом та переважно чорноземними ґрунтами, що дозволяє ефективно займатися сільськогосподарським виробництвом. Змішане сільське господарство є основною діяльністю досліджуваного підприємства ТОВ «Імідж-компанія».

ТОВ «Імідж-компанія» займається вирощуванням зернових культур та виробництвом молока. Свою діяльність ТОВ «Імідж-компанія» будує на підставі Статут підприємства і чинного законодавства України.

Організаційну структуру управління ТОВ «Імідж-компанія» можна представити як форму системного управління, що визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів з використанням лінійних, функціональних та міжфункціональних зв'язків у процесі спілкування.

В ТОВ «Імідж-компанія» переважає лінійна структура. Управління підприємством ґрунтується на принципі єдиновладдя, відповідно до якого кожен працівник підприємства підпорядковується лише одному безпосередньому начальнику. Організаційна структура управління персоналом відображає розподіл відповідальності та повноважень всередині підприємства, і зображується як графічна схема, де вказані ієрархічно впорядковані підрозділи, посади (рис. 2.1).

ТОВ «Імідж-компанія» є невеликим підприємством чисельністю 248 осіб. Очолює підприємство директор, який координує діяльність всього підприємства. У його підпорядкуванні є такі служби, як: бухгалтерія; інженерно-технічний відділ;

відділ кадрів, юридичний відділ, планово-виробничий відділ. Ці підрозділи, у свою чергу, очолюють фахівці різного профілю: головний інженер, головний бухгалтер, начальник відділу, старший майстер, начальник охорони. Начальники другого рівня управління мають функціональні обов'язки, записані в посадових інструкціях.

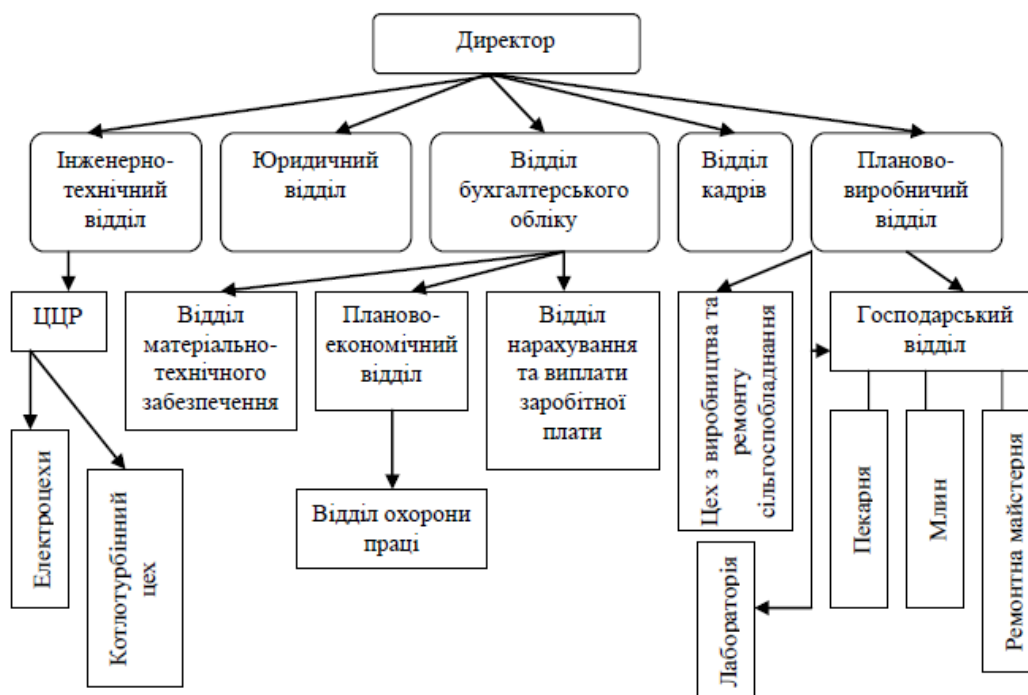


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Імідж-компанія»

Джерело: побудовано на основі матеріалів підприємства

Основними цілями діяльності товариства є виробництво, зберігання, переробка і реалізація сільськогосподарської продукції. Підприємство реалізує вироблену сільськогосподарську продукцію в різні пункти реалізації і переробні організації Харківської області. З пунктами реалізації і переробки продукції і доставки вантажів господарство з'єднано дорогами з твердим покриттям.

Для того, щоб детальніше ознайомитися із діяльністю ТОВ «Імідж-компанія», треба провести аналіз його виробничого потенціалу. Він дозволяє визначити умови діяльності підприємства, оцінити їх, визначити їх зміни в динаміці. Виробничий потенціал будь-якого суб'єкта господарювання

характеризується наявністю виробничих фондів, трудових ресурсів, фінансових ресурсів,

При вивченні виробничого потенціалу ТОВ «Імідж-компанія» і забезпеченості його ресурсами використані дані фінансової звітності за період 2021 – 2023 роки. Показники виробничого потенціалу ТОВ «Імідж-компанія» представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники розмірів ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021 – 2023 роки

Назва показника	Роки			Відхилення 2023р. від 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	23711	30304	33596	41,7
Операційний прибуток, тис. грн.	2067	8205	4554	72,9
Чистий прибуток, тис. грн.	1470	8160	4463	3 рази
Середньорічна чисельність працівників, осіб	248	248	248	0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8712	8186	9389,5	7,8
Площа сільськогосподарських угідь, га	4965	4965	4965	0
у т.ч. ріллі	3936	3936	3936	0

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Дані табл. 2.1 свідчать про незначні зміни, що відбулися на підприємстві в період з 2021 по 2023 роки. Зокрема, чистий дохід ТОВ «Імідж-компанія» у 2023 р. становив 33596 тис. грн., що більше за аналогічний показник 2021 р. на 41,7%. Внаслідок таких змін, зріс прибуток від продажу на 72,9% і, відповідно, чистий прибуток збільшився в три рази. Середньорічна чисельності працівників не змінювалася протягом досліджуваного періоду і становить 248 осіб. Вартість основних виробничих засобів у 2023 р. становила 9389,5 тис. грн., тобто збільшилася на 7,8%. Слід також зазначити, що площа сільгоспугідь та ріллі

протягом досліджуваного періоду залишилася незмінною і склала 4965 га та 3936 га відповідно.

Показники складу та структури основних засобів ТОВ «Імідж-компанія» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад та структура основних засобів ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021 – 2023 роки

Назва показника	Роки			Відхилення 2023р. від 2021р., %
	2021	2022	2023	
Будинки, споруди та передавальні пристрої, тис. грн.	2004	1801	1878	-6
Частка у загальній вартості, %	23	22	20	-
Машини та обладнання, тис. грн.	5576	5403	6291	12,8
Частка у загальній вартості, %	64	66	67	-
Транспортні засоби, тис. грн.	958	817	1033	8
Частка у загальній вартості, %	11	10	11	-
Інструменти, прилади, інвентар (меблі), тис. грн.	87	82	94	8
Частка у загальній вартості, %	1	1	1	-
Інші основні засоби, тис. грн.	87	82	94	8
Частка у загальній вартості, %	1	1	1	-
Разом	8712	8186	9389,5	7,8

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Аналіз показників основних засобів виробництва ТОВ «Імідж-компанія» за їх видами протягом досліджуваного періоду 2021 – 2023 рр. свідчить, що від 64 до 67% у структурі основних засобів підприємства складають машини та обладнання, до 23% – будинки, споруди та передавальні пристрої; 10-11% - транспортні засоби, такі види основних засобів, як інструменти, прилади та інвентар та інші складають до 1%. За досліджуваний період середньорічна вартість основних засобів у 2023

році проти 2021 року зросла на 41,7 %. Збільшення вартості основних засобів відбулось завдяки росту вартості машин та обладнання на 12,8%.

На рис. 2.2 наведена динаміка коефіцієнту зносу основних засобів ТОВ «Імідж-компанія», яка свідчить про те, що вони мають знос більше ніж на 60 %, що вказує на необхідність їх оновлення. Станом на кінець 2023 року частково основні засоби підприємства були оновлені.

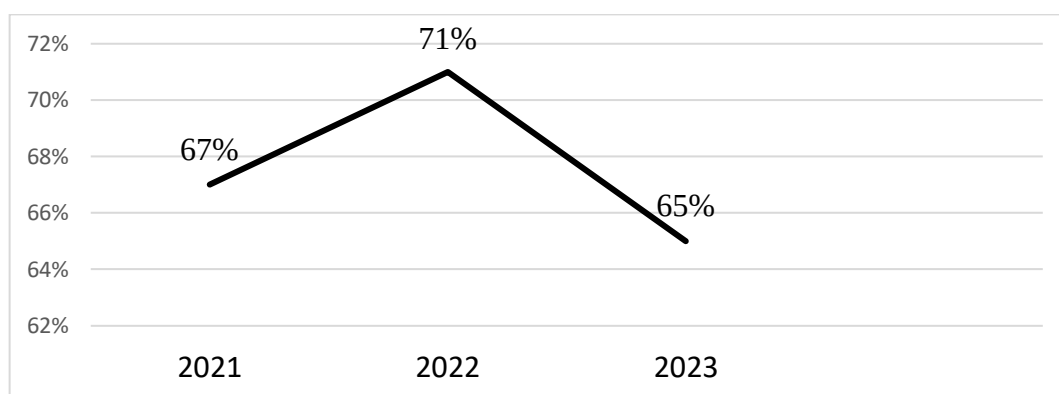


Рисунок 2.2 - Динаміка зносу основних засобів ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021-2023 рр., %

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ф.1

У структурі майна ТОВ «Імідж-компанія» переважають оборотні засоби, структура яких за період 2021 – 2023 роки наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад та структура оборотних засобів ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021 – 2023 роки

Назва показника	Роки			Відхилення 2023р. від 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Запаси, тис. грн.	9804	13399	13997	43
Частка у загальній вартості, %	43	45	43	-
Поточні біологічні активи, тис. грн.	10171	11762	12045	18
Частка у загальній вартості, %	45	39	37	-
Дебіторська заборгованість, тис. грн	2462	3057	4315	75
Частка у загальній вартості, %	11	10	13	-
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	307	1582	1854	6 раз
Частка у загальній вартості, %	1	6	7	-
Разом	22744	29800	32211	42

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Аналіз показників, наведених в табл. 2.3 свідчить про зростання вартості оборотних засобів на 43% у 2023 році проти 2021 року завдяки росту вартості запасів на 43%, поточних біологічних активів - на 18%, дебіторської заборгованості – на 75% і грошових коштів та їх еквівалентів – в 6 разів.

Необхідно відмітити, що у структурі оборотних активів переважають засоби з найменшою ліквідністю – запаси та поточні біологічні активи. Станом на кінець 2023 року їх частка відповідно складає 43% та 37%. Позитивним моментом є зростання абсолютно ліквідних оборотних коштів підприємств з 1% до 7%. Негативним моментом є зростання суми і частки дебіторської заборгованості підприємства з 11% до 13%.

Розглянемо показники чисельності персоналу за останні три роки. Фактична чисельність працівників ТОВ «Імідж-компанія» не змінилась у 2023 році у порівнянні із 2021 роком. Також необхідно відзначити, що фактична чисельність кадрового складу досліджуваного підприємства відповідає плановій. Загальна кількість працівників досліджуваного підприємства та їх розподіл за підрозділами сільськогосподарського виробництва (рослинництво та тваринництво) представлені на рис. 2.3.

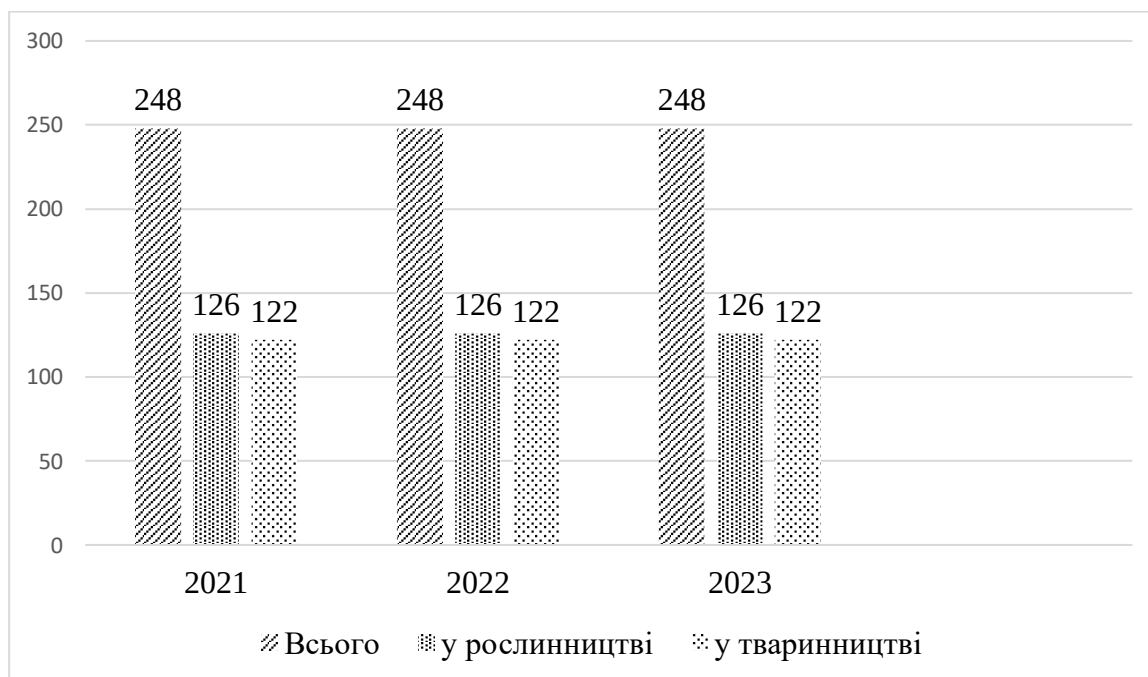


Рисунок 2.3 – Кількість персоналу ТОВ «Імідж-компанія» за 2021-2023 роки, осіб
Джерело: побудовано автором

З рис. 2.3 можемо сказати, що загальна кількість персоналу ТОВ «Імідж-компанія» за досліджуваний період 2021-2023 роки складає 248 осіб, із них 126 осіб працює в рослинництві, а 122 особи – у тваринництві.

Молоді фахівці становлять 40,3% від загальної чисельності персоналу, що говорить про «старіння» колективу ТОВ «Імідж-компанія». Це пов'язано з такими факторами, як:

- небажанням молодих людей проживати та працювати у сільській місцевості через низьку привабливість роботи та погану соціально-побутову інфраструктуру у сільських поселеннях;
- недостатнім рівнем мотивації персоналу, обумовлений низьким рівнем заробітної плати та відсутністю нематеріальних стимулів в організації;
- відсутністю системи адаптації персоналу, що може стати чинником плинності кадрів для підприємства.

Незважаючи на постійність чисельності персоналу підприємства за досліджуваний період, його фонд заробітної плати зазнав певних змін у бік його зростання, про що свідчать дані табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фонд заробітної плати ТОВ «Імідж-компанія» за 2021-2023рр.

Назва показника	Роки			Відхилення 2023р. від 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Фонд заробітної плати, тис. грн.	1275280	1342400	1860800	45
Середня місячна заробітна плата одного працівника, грн.	10207	12750	16550	62
Середня місячна заробітна плата одного працівника в Харківській області, грн.	12993	13376	14308	10

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Незважаючи на те, що рівень зарплати на підприємстві нижчий, ніж в середньому по підприємствах Харківської області, спостерігається тенденція до збільшення доходів працівників ТОВ «Імідж-компанія», що є позитивним чинником економічної діяльності підприємства.

2.2 Аналіз адміністративного менеджменту ТОВ «Імідж-компанія»

Одним із об'єктів адміністративного менеджменту на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Імідж-компанія» - це регулювання трудової діяльності персоналу підприємства. Наявність сталого взаємозв'язку між поліпшенням умов праці трудового персоналу та підвищенням продуктивності праці є однією з ключових тем у сфері адміністративного менеджменту. У комфортному та безпечному середовищі працівники можуть ефективніше виконувати свої обов'язки. У свою чергу, підвищення продуктивності праці сприяє поліпшенню умов праці, оскільки підприємства можуть інвестувати в оновлення обладнання, навчання співробітників та покращення робочих процесів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Занадто високі норми праці призводять до переробки та погіршення умов праці: знижується продуктивність працівників, навіть якщо норми встановлені на прийнятному рівні. У цьому важливо підтримувати баланс між продуктивністю, нормуванням та умовами праці для забезпечення ефективності та добробуту працівників.

Особливими ознаками продуктивності праці у сільському господарстві є тісний зв'язок результатів виробництва з природно-кліматичними та погодними умовами (сезонність виробництва), різні умови функціонування аграрних підприємств. Крім того, на продуктивність праці впливають доступність ресурсів і використання спеціалізованої техніки та технологій, рівень оплати праці та розвиток інфраструктури, доступність освіти та кваліфікація робочої сили. Перелічені характеристики зумовлюють особливості розроблюваних напрямів з ефективного використання резервів підвищення продуктивності праці. Слід зазначити, що вплив негативних виробничих та інших факторів зовнішнього середовища істотно впливає на здоров'я працівників, зокрема, викликає професійні захворювання.

Усе це, у свою чергу, підвищує додаткові витрати та негативно впливає на фінансовий результат, оскільки хворий співробітник обходиться підприємству

набагато дорожче, ніж економія на умовах праці, яку використовують багато підприємств для зниження витрат на персонал. Це визначає застосування сучасних методів в ТОВ «Імідж-компанія» в області зміцнення здоров'я співробітників для досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Підвищення продуктивності праці в економіці сільськогосподарського підприємства ТОВ «Імідж-компанія» – це одне з ключових питань для його адміністративного менеджменту, пріоритетними завданнями якого є створення сприятливих умов для ведення сільськогосподарської діяльності, раціональне нормування праці. Саме завдяки вдосконаленню умов праці (зокрема впровадженню принципів ощадливого виробництва) можливо не тільки зниження захворюваності, травматизму та смертності працівників, а й підвищення працездатності, мотивації до праці, зниження плинності кадрів, що у цілому призведе до зростання продуктивності праці. Крім того, дані дії з боку роботодавця можна розцінювати як «колективний» спосіб нематеріального стимулювання.

Основним чинником виробничої діяльності ТОВ «Імідж-компанія» є праця та її результати. Продуктивність праці, яка виступає оціночним показником та важливим критерієм ефективності підприємства, що відображає співвідношення результатів і трудовитрат. Вона залежить від рівня автоматизації та механізації процесів, кваліфікації працівників, сфери діяльності підприємства та багатьох інших аспектів організації праці, які носять нормоутворюючий характер. У зв'язку з цим продуктивність праці є наслідком якості його нормування.

Без нормативного регулювання праці неможливо організувати раціональне використання трудових ресурсів, обґрунтувати резерви підвищення продуктивності праці всередині ТОВ «Імідж-компанія». Організація нормування праці регламентується рядом найважливіших нормативних правових актів, якими користується керівництво ТОВ «Імідж-компанія» (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Нормативно-правові акти і методичні рекомендації, регулюючі нормування праці в ТОВ «Імідж-компанія»

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Наступною складовою адміністративного менеджменту, яка має вплив на ефективність роботи підприємства, є його кадрова політика. На підприємстві кадрова політика розробляється і реалізується окремим підрозділом з управління персоналом підприємства, а саме відділом кадрів, в якому працює 3 особи, із яких:

- інженер відділу кадрів, який очолює відділ;
- секретар відділу кадрів;
- інспектор по кадрам.

Працівники відділу кадрів приділяють достатньо уваги реалізації всього спектру питань з управління персоналом, що має позитивний вплив на реалізацію кадрової політики досліджуваного сільськогосподарського підприємства ТОВ «Імідж-компанія».

Проведемо аналіз кадрової політики ТОВ «Імідж-компанія» за допомогою SWOT-аналізу, на основі спостережень, даних регламентуючої документації

підприємства, звітів, положень, опитування. Перший етап SWOT- аналізу – визначення власних сил кадрової політики підприємства (табл. 2.5).

Табл. 2.5 – Визначення сильних і слабких сторін кадрової політики ТОВ «Імідж-компанія»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стабільність та популярність підприємства в регіоні	1. Відсутність стратегічних цілей у сфері управління персоналом
2. Наявність «ядра» досвідчених співробітників, які давно працюють на підприємстві	2. Плинність персоналу, особливо в сезонні літні місяці та складність заміни співробітників, що вибули.
3. Зручне розташування підприємства з точки зору доступності для персоналу	3. Значна частка кваліфікованих співробітників зрілого (від 40 років та вище) та передпенсійного віку (від 50 років і вище) – близько 60%
4. Своєчасна виплата заробітної плати	4. Слабко розвинена система мотивації персоналу до трудової діяльності
-	5. Відсутність системи адаптації новоприйнятих працівників та професійного розвитку діючих співробітників
6. Комфортні умови праці до роботи співробітників	6. Недостатньо опрацьована система оцінки підбору та найму персоналу

Джерело: побудовано автором

Другий етап SWOT-аналізу – оцінка зовнішнього середовища. Це дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз слід побоюватися. Результати аналізу представлені у таблиці 2.6.

Узагальнюючи інформацію, подану в таблицях 2.5 і 2.6, можна дійти висновку, що сильними сторонами ТОВ «Імідж-компанія» є стабільність діяльності підприємства і його популярність на аграрному ринку, гарна репутація, підтримка з боку місцевої адміністрації, комфортні умови праці.

До слабких сторін можна віднести: неефективна система мотивації працівників; відсутність розробленої системи адаптації на підприємстві нових кадрів; низький рівень ефективності система підбору та найму працівників; прискорення процесів міграції, внаслідок, відтік кваліфікованих працівників у м. Харків (обласний центр).

Таблиця 2.6 - Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища ТОВ «Імідж-компанія»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Наявність адміністративного ресурсу: підтримка адміністрацією місцевих підприємств, у т.ч. у питаннях зайнятості	1. Посилення міграційних процесів: відтік кваліфікованого персоналу у м. Харків (обласний центр) та інші регіони
2. Лояльність, відданість населення регіону до «місцевих» брендів роботодавця як додатковий привабливий фактор підприємства-роботодавця	2. Несприятливі соціально-економічні умови у сільській місцевості: погіршення якості життя у селі
3. Підтримка виробників сільськогосподарської продукції на державному рівні, що дозволить у майбутньому: збільшити врожайність сільськогосподарських культур та підвищити зацікавленість товаровиробників у реалізації підприємством своєї продукції	3. Нестача спеціалістів необхідної кваліфікації на ринку праці, а також дефіцит випускників вищих та середніх професійних навчальних закладів з інженерно-технічних спеціальностей у сфері зернопереробної промисловості
-	4. Низький рівень заробітної плати у всіх сільгосппідприємствах

Джерело: побудовано автором

SWOT-аналіз свідчить про те, що наявність кваліфікованих працівників, які працюють тривалий час в ТОВ «Імідж-компанія» (більше 25 років), дозволить сприяє збільшенню рівня продуктивності праці під час зростання збору врожаю у майбутньому.

Для проведення всебічного аналізу кадрової політики підприємства проаналізуємо поведінку керівника з подальшим визначенням його місця у «решітці» менеджменту. Для цих цілей використовуються управлінська решітка Блейка-Моутона. Управлінська решітка – це свого роду теоретична матриця, яка визначає методи управління, які застосовують керівники всіх рівнів з метою врегулювання внутрішньо-групових взаємодій. Дана «решітка» дає можливість вибрати найбільш результативні для діяльності підприємства прийоми та методи адміністративного впливу.

Провівши даний тест, було виявлено, що стиль управління директора ТОВ «Імідж-компанія» наближена до квадрата 9.9 управлінської решітки і належить до командного керівництва (групове управління або управління «віч-на-віч»).

Керівник, який дотримується командного стилю управління, прагне досягти максимальних результатів як у прийнятті виробничих питань, так і у вирішенні питань своїх співробітників. Він прагне згуртувати весь персонал, залучаючи їх до процесу прийняття ключових рішень, спрямованих на досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Внаслідок цього суттєво збільшується задоволеність працівників своєю роботою, а також досягається висока ефективність діяльності всього підприємства.

Система управління персоналом як комплекс певних функцій із керівництва персоналом на підприємстві існує завдяки функціонуванню відділу кадрів, який здійснює набір персоналу, розробляє програми його навчання та систему мотивації. Фактично підбір та навчання працівників виконуються інспектором з кадрів за певним розробленим алгоритмом (рис. 2.5), а питання мотивації вирішуються начальником відділу кадрів у ході здійснення поточної діяльності.

Для визначення ефективності кадрової політики необхідно розглянути, як здійснюються на підприємстві основні функції з управління персоналом. Для цього було вивчено особисті справи працівників, статистику підприємства, локально-нормативні акти, анкетування співробітників.

Через сезонність робіт на підприємстві завантаження його виробничих потужностей коливається протягом року, що спричинило необхідність нормування праці на підприємстві для формування величини фонду преміювання. Введені норми тривалості вантажно-розвантажувальних робіт, а також розцінка, що враховує загальне завантаження підприємства продукцією та коефіцієнти, що враховують трудомісткість роботи з кожною окремою культурою. Дана схема оплати праці дозволяє мотивувати співробітників до інтенсивної праці під час пікового завантаження підприємства (збирання врожаю, відвантаження). На підприємстві виплати заробітної плати здійснюються регулярно, але за розмірами вони є нижчими у порівнянні із зарплатами по регіону. Це є негативним показником, як для персоналу підприємства, так і для його потенційних працівників.

Є і такий чинник, як старіння кадрів (майже 49% персоналу підприємства у віці понад 40 років). Це говорить про низьку ефективність підприємства при

залученні та утриманні працівників молодого віку, що пов'язано, насамперед, із неефективною системою матеріального стимулювання на підприємстві, зокрема із розподілом фонду преміювання. Відсутність системи адаптації для підприємства теж є негативним чинником, що впливає на мотивованість молодих фахівців.

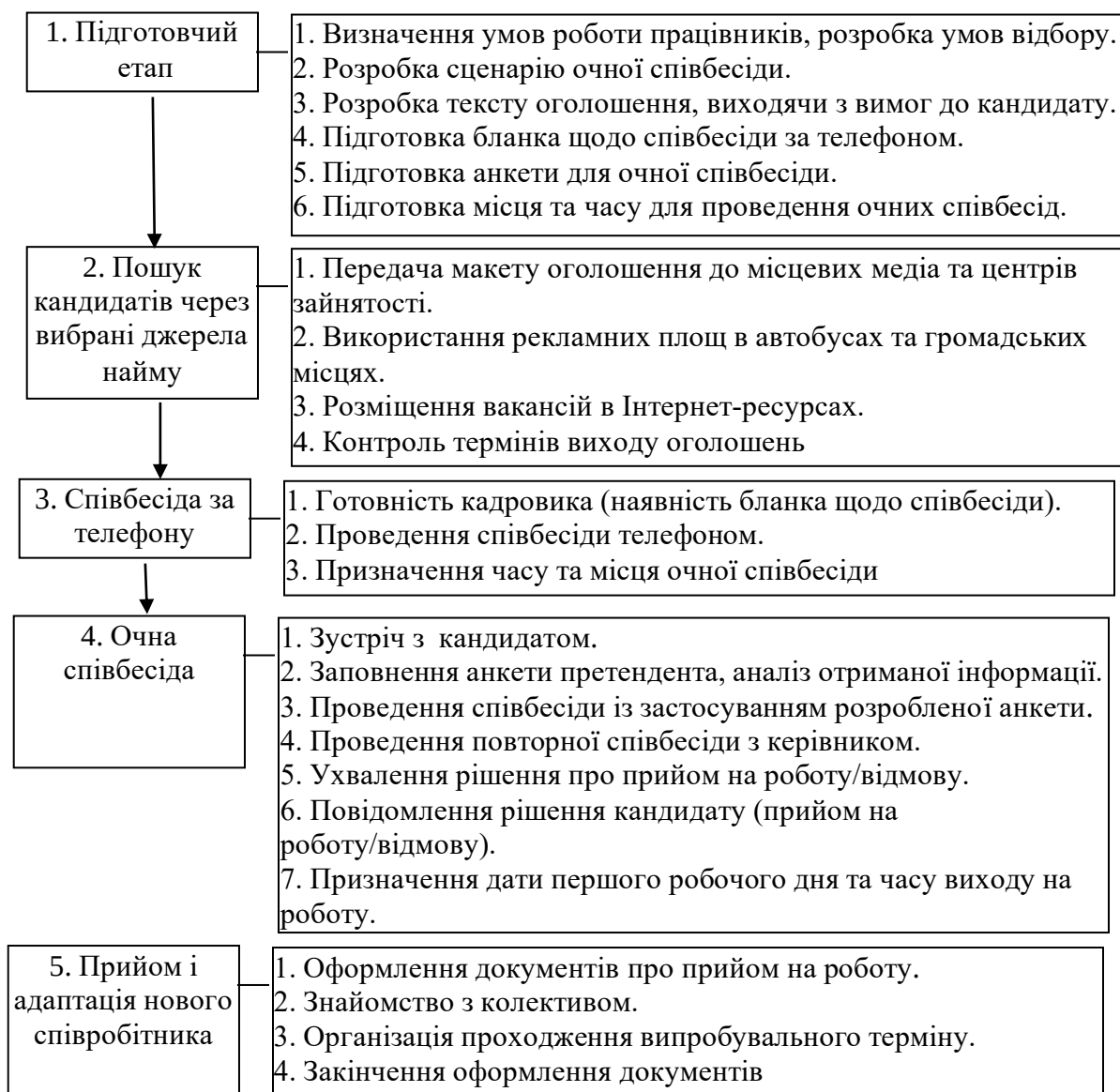


Рисунок 2.5 - Алгоритм підбору і найму кандидата на робочу вакансію

Джерело: побудовано за даними підприємства

Через низьке матеріальне стимулювання є складнощі у залученні кваліфікованих фахівців на вакантні посади. Необхідно відмітити, що досліджуване сільськогосподарське підприємство ТОВ «Імідж-компанія» відсутня програма нематеріального стимулювання співробітників. Це означає, що на

підприємстві не виробляється лояльність, так звана «емоційні прихильність» до цього підприємства.

У ході аналізу діяльності підприємства було виявлено, що ТОВ «Імідж-компанія» належить до третього типу базових стратегічних напрямів, що характеризується як напрямок на конкретні ринкові ніші: створення послуг для певних замовників (зокрема купівля, переробка та продаж зернової продукції). При обраній бізнес-стратегії підприємство орієнтоване лише на зберігання і складування сільськогосподарської продукції. Розвиваючись та концентруючи всі сили тільки в одному напрямку можна мати постійну перевагу у компетентності, що може дозволити тривалий час зберігати лідерство у мінливих умовах ринку.

Тип кадрової стратегії підприємства можна охарактеризувати як споживчий, за якої у працівника та підприємства відсутні спільні цілі та цінності, натомість мають місце окремі інтереси: у підприємства до працівника як «робочої сили», а працівник, у свою чергу, користується можливостями підприємства для того, щоб задовільнити свої споживчі потреби. При цьому у керівництва підприємства відсутня чітко вибудована кадрової політика щодо працівників підприємства. Іншими словами, кадрова політика має пасивний характер. За такої політики, основні функції відділу кадрів спрямовані лише на усунення негативних наслідків, які можливі у кадровій структурі підприємства.

2.3 Оцінка впливу адміністративного менеджменту на ефективність діяльності ТОВ «Імідж-компанія»

Економічна ефективність адміністративного менеджменту може бути охарактеризована показниками ефективності роботи самого підприємства, тобто здійсненнім своєї емісії за найменших витрат.

Оцінити ефективність роботи ТОВ «Імідж-компанія» можна на основі аналізу показників використання його ресурсної бази, що, у свою чергу, має вплив на результати діяльності підприємства, а саме на формування його прибутку та забезпечення стійкого фінансового стану.

В табл. 2.7 представлені показники ефективності виробничих основних засобів ТОВ «Імідж-компанія».

На підставі аналізу показників табл. 2.7 можна зробити висновок про покращення ефективності використання виробничих основних засобів ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021-2023 роки. У 2023 році проти 2021 року забезпеченість ТОВ «Імідж-компанія» основними засобами та ефективність їх використання характеризується позитивною тенденцією.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності використання виробничих основних засобів ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021 – 2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р. у %
Фондоозброєність, тис. грн.	35,1	33,0	37,9	108,0
Фондовіддача, грн.	2,7	3,7	3,6	133,3
Фондоємність, грн.	0,4	0,3	0,3	75,0

Джерело: побудовано автором

Величина показника фондоозброєності зросла на 8%. Таке зростання цього показника пояснюється збільшенням вартості основних засобів підприємства на кінець 2023 року на 7,8% внаслідок їх часткового оновлення та стабільністю кількості трудових ресурсів підприємства.

Зростання наступного показника, який характеризує ефективність використання виробничих основних засобів ТОВ «Імідж-компанія», фондовіддача на 33,3%, а також зменшення величини показника фондоємності на 25% свідчать про підвищення ефективності використання основних виробничих засобів в ТОВ «Імідж-компанія».

Разом із виробничими основними засобами діяльність підприємства не можлива без використання оборотних засобів, які у сільськогосподарській галузі, зазвичай, складають переважну частку (понад 50%). Відповідно, позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства може мати ефективне використання оборотних засобів, яке відображають відповідні показники, значення яких у динаміці за період 2021-2023 роки представлені в табл. 2.8.

Таким показниками є:

- коефіцієнт оборотності,
- коефіцієнт завантаження оборотними засобами,
- тривалість обороту оборотних засобів.

Таблиця 2.8 - Ефективність використання оборотних активів ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021 - 2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
Коефіцієнт оборотності	1,1	1,2	0,1	0
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,9	0,8	0,9	0,3
Тривалість одного обороту, дні	332	281	332	0

Джерело: побудовано автором

Аналіз показників ефективності використання оборотних засобів ТОВ «Імідж-компанія», представлених в табл. 2.3, можемо зробити такі висновки. По-перше, у 2022 році проти 2021 року спостерігаємо збільшення величини коефіцієнта оборотності на 0,1 п.. Це свідчить про збільшення швидкості оборотів оборотних засобів протягом 2021-2022 років. Однак у звітному році значення цього коефіцієнта мало тенденцію до зменшення до рівня величини коефіцієнта 2021 року і складає 0,1.

По-друге, можна відмітити, що аналогічні зміни спостерігаються із величиною коефіцієнта завантаження, яка у 2022 році мала тенденцію зменшення на 0,1 п. проти 2021 року, а в 2023 році мав протилежну тенденцію – тенденцію росту величини коефіцієнта 2021 року і складає 0,9.

По-третє, значення коефіцієнта тривалості обороту у 2022 році зменшилося на 51 днів проти 2021 року, а в 2023 році відбулося зростання величини коефіцієнта до значення аналогічного показника 2021 року і складає 332 дні. Що свідчить про ефективне використання оборотних засобів в ТОВ «Імідж-Компанія».

Загалом, за даними табл. 2.7, 2.8 можна зробити висновок, що розглянуті основні економічні показники характеризують стан ТОВ «Імідж-Компанія» як стабільний, але щоб мати точніші показники, проведемо оцінку фінансового стану підприємства за допомогою методу фінансових коефіцієнтів Це дозволить зробити

висновок про рівень фінансового добробуту досліджуваного підприємства, який, у свою чергу, характеризує ефективність адміністративного менеджменту.

В табл. 2.9 представлені показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Імідж-Компанія».

Таблиця 2.9 - Основні показники оцінки ліквідності і платоспроможності ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021 - 2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
Маневреність власних оборотних коштів	-1,93	-1,98	-1,9	+0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,69	0,8	0,78	-0,78
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,36	0,81	0,44	-0,92
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,33	1,23	0,41	-0,92
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,4	0,6	0,28	-0,12
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	2,11	1,94	0,64	-1,47
Коефіцієнт покриття запасів	0,95	2,13	3,58	-2,63

Джерело: розраховано автором на основі звітності ф.1

За даними табл. 2.9 можна зробити такі висновки:

1. Розмір власних оборотних засобів ТОВ «Імідж-компанія» є позитивною. Це означає, що у підприємства наявна та частина власного капіталу підприємства, що є джерелом фінансування поточних активів підприємства (тобто активів, які мають оборотність менше одного року). Це позитивна тенденція, яка може бути покращена тільки зростанням прибутку, який є основним та постійним джерелом збільшення власних оборотних коштів.

2. Маневреність власних оборотних засобів характеризує ту частину власних оборотних коштів, що перебуває у формі коштів, тобто коштів, які мають абсолютну ліквідність. У нашому випадку цей показник (-1,9) менший від звичайного (від нуля до одиниці), це свідчить лише про обмеженість фінансових можливостей підприємства.

3. Коефіцієнт поточної ліквідності ($0,78 < 2$), показує, що кожні 78 копійок поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань.

Підприємство не зможе погасити короткострокові зобов'язання за допомогою поточних активів.

4. Коефіцієнт швидкої ліквідності також нижче допустимої межі. Це означає, що кошти, які можна отримати в разі вимушеної реалізації виробничих запасів, можуть бути суттєво нижче витрат на їх придбання.

5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) є найжорсткішим критерієм ліквідності підприємства. Він показує, що за необхідності негайного погашення короткострокових позикових зобов'язань у підприємства цієї можливості немає.

6. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами у нашому випадку позитивний, що означає, що всі оборотні кошти підприємства профінансовані як за рахунок власних коштів, так і позичених.

7. Досить висока частка запасів в оборотних активах підприємства показує його низьку ліквідність, проте це може бути обумовлено галузевою специфікою виробництва.

8. Позитивна частка власних оборотних коштів у покритті запасів (0,64) показує, що запаси абсолютно покриваються власними обіговими коштами.

10. Значення коефіцієнта покриття запасів більше одиниці, що також свідчить про стійкий поточний фінансовий стан ТОВ «Імідж-компанія»

В табл. 2.10 розраховані показники оцінки фінансової стійкості, інакше звані коефіцієнтами структури капіталу, що характеризують структуру довгострокових пасивів.

Таблиця 2.10 - Основні показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Імідж-компанія» за період 2021 - 2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
Коефіцієнт автономії	0,5	0,3	0,1	-0,4
Коефіцієнт фінансової залежності	2	1,8	1,54	-0,46
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,68	0,81	1,85	1,17
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,9	0,1	0,5	-0,4

Джерело: розраховано автором на основі звітності ф.1

Показники табл. 2.10 дозволяють оцінити, чи може підприємство підтримувати сформовану структуру джерел коштів. Можемо зробити такі висновки:

1. Коефіцієнт концентрації власного капіталу (фінансової автономії), показує, що частка власників підприємства у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність, нижчі за допустимий рівень. Низький показник цього коефіцієнта, говорить про те, що ТОВ «Імідж-компанія» фінансово нестійке, нестабільне та залежить від зовнішніх кредитів.

2. Коефіцієнт фінансової залежності є доповненням до коефіцієнта концентрації власного капіталу. Таке суттєве зростання цього показника в динаміці означає загрознає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні ТОВ «Імідж-компанія».

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу позитивний. Це означає, що підприємство має власний капітал для забезпечення фінансовими ресурсами поточної діяльності підприємства.

4. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу наближається до 50% (0,5). Таким чином, вже 50% майна підприємства сформовано за рахунок позикових коштів.

Таким чином, в ТОВ «Імідж-компанія» відсутня найважливіша складова фінансового стану підприємства – довгострокова стабільність його діяльності. Це залежить від фінансової структури підприємства та визначається середнім ступенем його залежності від кредиторів. У підприємства вже неприпустимий ризик неспроможності, та його динаміка говорить лише про погіршення цього стану.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІМІДЖ-КОМПАНІЯ»

3.1 Впровадження електронного кадрового документообігу в ТОВ «Імідж-компанія»

Головним джерелом збільшення продуктивності діяльності аграрного підприємства ТОВ «Імідж-компанія» є грамотна побудова адміністративного менеджменту з врахуванням слабких сторін підприємства і можливих напрямків їх усунення. Наразі в ТОВ «Імідж-компанія» застосовується змішана форма кадрового документообігу, яка поєднує паперові та електронні матеріальні носії інформації. Електронний документообіг використовується лише при наданні звітності до статистичних та фіскальних органів за захищеними каналами зв'язку з використанням паролів та ключів з посиленням кваліфікаційним електронним підписом відповідальної особи. Через несвоєчасну доставку носіїв інформації, кадрова документація дублюється на електронний та паперовий носій, для забезпечення надійного зберігання інформації. Іноді це призводить до неправильного сортування, реєстрації та подальшого спотворення у кадровому документообігу, що призводить до порушень кадрової роботи усього підприємства.

За великою навантаженістю кадрового спеціаліста підприємства видно, щодо ведення кадрового документообігу на паперовому носії не здатне впоратися з наявними обсягами роботи. Єдиний спосіб вирішення цієї проблеми є використання автоматизованої системи кадрового діловодства.

Складено дорожню картку електронного кадрового документообігу в ТОВ «Імідж-компанія». Дорожня карта є комплексом заходів щодо впровадження та вдосконалення системи електронного кадрового документообігу. При складанні дорожньої карти впровадження електронного кадрового документообігу підприємства поставлено цілі та завдання:

- забезпечити цілісність та надійність зберігання кадрової документації;
- контроль обігу кадрової документації та роботи, що виконується підприємством;
- скорочення часу доступу до інформації та проходження між виконавцями;
- організація автоматизованого формування та складання звітності та статистичних даних;
- зниження накладних витрат (папір, витратні матеріали для друкарської та копіювальної техніки тощо).

Дорожня карта впровадження електронного кадрового документообігу ТОВ «Імідж-компанія» передбачає рух із пункту «А» – наявного електронного кадрового документообігу до пункту «Б» запровадження електронного кадрового документообігу, тобто складені заходи є засобами досягнення поставлених цілей та завдань. Дорожня карта представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Дорожня карта провадження електронного кадрового документообігу ТОВ «Імідж-компанія»

Захід	Строк реалізації	Відповідальний виконавець	Джерело фінансування	Результат
1	2	3	4	5
Скласти технічне завдання для пошуку оптимального програмного продукту	Жовтень 2024	ІТ-фахівець Інженер відділу кадрів	Без оплати	Оптимально складене технічне завдання
Пошук оптимального програмного продукту	Листопад 2024	ІТ-фахівець	Без оплати	Вибір програмного продукту
Розробити проєкт договору з оператор програмного продукту	Січень 2025	Інженер відділу кадрів	Власні кошти	Укласти договір
Перевірка і аналіз поточної кадрової документації	Жовтень-листопад 2025	Інженер відділу кадрів, юрист	Без оплати	Відповідність кадрових документів чинному законодавству: розробка документів, що не вистачає (інструкції, локальні нормативні документи)
Систематизація процесів роботи із кадровими документами	Жовтень-листопад 2024	Інженер відділу кадрів, юрист	Без оплати	Розподіл між співробітниками зони відповідальності; затвердження списку співробітників із доступом до електронних документів

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Вибір потрібного програмного продукту	Листопад 2024	ІТ-фахівець	Без оплати	Обмін даними із наявними програмами
Забезпечення співробітників, що працюють із програмою: посібниками, інструкціями, паролями для доступу до системи	Грудень - січень 2024-2025	Інженер відділу кадрів, ІТ-фахівець	Власні кошти	Навчання співробітників
Початок процесів автоматизації робочих місць за відділами підприємства	Грудень - Лютий 2024-2025	Спеціалісти програмного продукту	Власні кошти	Запуск процесу переходу на електронний кадровий документообіг
Випуск посиленних кваліфікаційних електронних підписів для співробітників	Грудень 2024	ІТ-фахівець	Власні кошти	Сертифікати посиленних кваліфікаційних електронних підписів для співробітників
Конвертація всіх кадрових документів 2024 року у цифровий формат	Січень-лютий 2025	Інженер відділу кадрів, ІТ-фахівець	Без оплати	Створення архіву 2024 року
Конвертація всіх кадрових документів до 2024 року у цифровий формат	Березень-квітень 2025	Інженер відділу кадрів, ІТ-фахівець	Без оплати	Створення архіву до 2024 року
Оновлення програмного продукту	За необхідністю	ІТ-фахівець	Власні кошти	Оновлення версій програмного продукту; технічна підтримка; розширення функціональних можливостей

Джерело: авторська побудова

Розроблена дорожня карта дає можливість відстежувати процес та терміни впровадження електронного кадрового документообігу та контролювати напрями його розвитку. В результаті впровадження електронного кадрового документообігу за розробленою дорожньою картою на рис. 3.1 розглянуто можливі позитивні та негативні сторони, які можуть виникнути після впровадження електронного кадрового документообігу.

Таким чином, після впровадження електронного кадрового документообігу, ТОВ «Імідж-компанія» повинна безперервно:

- удосконалювати впроваджений програмний продукт;
- надавати доступ ІТ-фахівцям для проведення обслуговування програмного продукту;
- підтримувати кваліфікацію своїх працівників.



Рисунок 3.1 - Можливі, позитивні та негативні сторони після впровадження електронного кадрового документообігу

Джерело: авторська побудова

3.2 Удосконалення кадрової політики ТОВ «Імідж-компанія»

На підставі проведених досліджень та виявлених проблем пропонується ряд заходів щодо поліпшення кадрової політики ТОВ «Імідж-компанія».

1. Впровадження додаткової системи преміювання та системи нематеріальної мотивації персоналу досліджуваного підприємства.

Дослідження показали, що в ТОВ «Імідж-компанія» реалізується преміальна система оплати праці. Це означає, що заробітна плата складається із двох часток: окладної та преміальної. Остання розраховується на основі «Положення про оплату праці та преміювання працівників ТОВ «Імідж-компанія». Необхідно відмітити, що

величина середньої заробітної плати в ТОВ «Імідж-компанія» є нижчою за середній рівень по регіону.

Також опитування співробітників показало, що більшість працівників підприємства є незадоволеною як розмірами заробітної плати, так і відсутністю системи моральних мотивацій. З метою компенсації незадоволеності працівників системою мотивування праці, а також з метою підвищення мотивації праці планується запровадити додаткове преміювання працівникам підприємства. Мета преміювання – одержати збільшення продуктивності праці шляхом збільшення коефіцієнта трудового участі. Процент преміювання є диференційованим і його величина визначається фактичним приростом продуктивності праці та буде змінюватися пропорційно продуктивності.

При цьому пропонується розробити перелік оціночних показників для визначення особистого внеску в загальну працю в залежності від встановленого порядку використання базового коефіцієнта та змісту оціночних показників, які позитивно або негативно можуть на нього впливати. Ця інформація повинна бути доведена до відома працівників підприємства та вивісити зразковий перелік оціночних показників, які можуть бути використані для зростання або зниження базового КТУ працівника.

Оскільки в сучасних умовах на підприємстві суттєво зростає роль прибутку як джерела власного капіталу для розширеного відтворення виробничих процесів, а також збільшення доходів всіх учасників виробничих процесів, то в преміальній системі можна передбачити підвищення чи зниження преміальних виплат при нарахуванні працівникам залежно від зміни грошових обсягів прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства. Підставою для нарахування премій є статистична інформація та інформація із бухгалтерської звітності, а також оперативного обліку.

Основною умовою досягнення ефективності системи преміювання працівників ТОВ «Імідж-компанія» – це забезпечити її зв'язок із завданнями підтримки необхідних пропорцій у підвищення продуктивності праці та рівня середньої заробітної плати, у співвідношенні структури та умов оплати окремих

категорій співробітників, і навіть з іншими завданнями організації заробітної плати. Оцінюючи розміри премій треба не забувати, що система преміювання не має стимулюючого впливу у разі занадто низьких розмірів премії (наприклад, менше 7-10% тарифної ставки, посадового окладу). Для визначення базового обсягу премії пропонується норматив преміювання у вигляді 10% від окладної частини ФОП за кожні 12% приросту продуктивності праці одного працівника. За цими показниками можна розрахувати економічну ефективність запропонованої преміальної системи.

Гарним стимулом для підвищення продуктивності праці є нематеріальні мотивації. Наприклад, це можуть бути вітання з днем народження, різного виду соціальні програми, корпоративні винагороди, символіка та атрибутика підприємства, оскільки кожний працівник повинен відчувати, що він є часткою підприємства, внаслідок, можна одержати покращення психологічного клімату в колективі підприємства. Для цього пропонується впроваджувати такі елементи мотивації, як:

- нагородження грамотою чи оголошення подяки за високі досягнення у праці;
- організація будь-яких привітань не тільки керівництва, але і представників інших категорій персоналу підприємства на дошці оголошень (наприклад, з днем народження, весіллям, народженням дитини, круглою трудовою датою діяльності у цьому колективі тощо);
- разові заохочення, які можуть бути не пов'язані з конкретними результатами праці, наприклад, за вислугу років, до ювілейних і пам'ятних дат, за активну участь у житті колективу підприємства тощо. Для здійснення таких видів мотивацій пропонується виділяти кошти у розмірі 0,05% на рік від планового ФОП.

Витрати на матеріальне та нематеріальне мотивування персоналу ТОВ «Імідж-компанія» представлено у табл. 3.2.

У невеликих компаніях, до яких можна віднести і ТОВ «Імідж-компанія» ефективним чинником може стати ентузіазм, який можна «запалити» завдяки мотивуючим нарадам (зборам). Такі заходи, зазвичай, створюють ефект відкритості

та довірливості між керівництвом та колективом. Регулярне інформування про виробничо-економічну ситуацію на підприємстві, про перспективи, яких прагне підприємство, про заплановані дії та успіх їх реалізації, про роль кожного співробітника у досягненні поставлених завдань повинні викликати інтерес працівників до справ підприємства, до інформації, що виходить за межі безпосередньої роботи співробітника. Мета таких зборів – підвищити результативність роботи колективу, показати можливі плюси позитивного результату справи. Адже якщо людина розуміє, що вона робить важливу роботу і знає для чого, то поставиться до її виконання з особистою зацікавленістю та відповідальністю.

Таблиця 3.2 - Витрати на заходи «Введення додаткової системи преміювання та нематеріального стимулювання працівників»

№	Назва статті витрат	Сума, тис. грн
1	Витрати на додаткове преміювання у розмірі 10% від окладної частини ФОП за кожні 12% збільшення продуктивності праці працівника	1062,052
2	Витрати на нематеріальне стимулювання (нагородження почесною грамотою, оформлення дошки пошани, оголошення подяки)	10
3	Витрати стимулювання персоналу (разові премії на вшанування знаменних дат) 0,05% на рік від планового ФОП	69,2
Разом		1141,25

Джерело: побудовано автором

Дані наради також дадуть можливість урахування колективного досвіду та знань, сприяють пошуку правильного вирішення проблеми. Крім цього, участь у прийнятті рішення є сильним соціально-психологічним стимулом, що сприяє збільшенню ділової активності та кваліфікації. Це дає можливість краще уявити цілі колективу та своє призначення у їх досягненні, а також ефективної реалізації спільно прийнятого рішення у виробничих питаннях. Це змусить людей відчувати, що вони працюють на благо однієї спільної справи, і якщо виграє компанія, то виграють усі. Рекомендується проводити подібні наради один раз на квартал.

2. Створення системи адаптації персоналу.

Дослідження кадрової політики ТОВ «Імідж-компанія» вказує на відсутність системи адаптації нових працівників на підприємстві. Якщо підприємство не потурбується впровадити цю систему, то його проблеми можуть зрости через плинність кадрів через труднощі пристосування до змісту та умов праці, а також безпосередньо у соціальному середовищі. Тому адаптації персоналу на робочому місці треба обов'язково приділяти увагу в розробці кадрової політики підприємства.

Для підвищення ефективності пристосування нового працівника до умов праці, пропонується застосовувати наставництво, який можна назвати потужним інструментом адаптації до нових умов праці і в т. ч. навчання. Процес входження у новий колектив на новій посаді відбувається безпосередньо на підприємстві. Наставник, завдяки роз'ясненню прямих професійних обов'язків та робочих завдань допомагає на перших порах виконувати посадові обов'язки згідно розроблених посадових інструкцій. Система адаптації повинна обов'язково регламентуватися певними документами, до яких пропонується віднести:

- Положення про адаптацію;
- Положення про наставництво;
- Оціночний лист нового працівника.

Зазначені Положення встановлюють порядок прийому нового співробітника на роботу, а також організацію та виконання наставницької роботи в ТОВ «Імідж компанія». В Положенні прописані права та обов'язки наставників та стажистів, критерії відбору кандидатур наставників, матеріальне їх заохочення. На підставі оціночного листа нового працівника оцінюється робота стажистів у перші півроку їх діяльності на робочому місці, що дозволить відстежувати динаміку основних показників їх роботи, вносити коригування в адаптаційний процес з метою покращення роботи молодого спеціаліста. Необхідно доручити інженеру з відділу кадрів розробку проекту даних документів, потім їх затвердити та ввести в дію.

Пропонується виділити чотирьох наставників. Винагороду визначити у розмірі мінімальної заробітної плати на одного наставника (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Витрати на захід «Створення програми адаптації персоналу»

№	Назва статті витрат	Сума, тис. грн
1	Витрати створення програми адаптації персоналу (визначено 4 наставника по 5000 грн. на місяць) $5000 \times 4 \times 12 = 240\,000$ грн. З урахуванням соціальних відрахувань (22%) сума витрат складе: $240\,000 + 52\,800 = 292\,800$ грн.	1064,112
Разом		1356,912

Джерело: побудовано автором

Даний метод адаптації і навчання вирішує відразу кілька проблем:

- сприяє швидкій адаптації співробітників, що знову прийнялися;
- розвиває та вдосконалює прикладні професійні компетенції людини;
- забезпечує у мінімальні терміни досягнення планової продуктивності та якості виконуваної роботи;
- знижує плинність кадрів за рахунок посилення професійної складової мотивації та надання додаткових можливостей для підвищення професійного статусу;
- зміцнює соціально-психологічні зв'язки всередині колективу;
- зменшує кількість працівників, які залишили підприємство протягом першого року роботи.

3. Розробка та впровадження додаткових методів підбору та відбору кандидатів.

Грамотний підбір кандидата на вакантне робоче місце, як свідчить практичний досвід, дозволить ТОВ «Імідж-компанія» підвищити продуктивність праці, збільшити його доходи та підвищити лояльність працівників [19]. Аналіз кадрової політики ТОВ «Імідж-компанія» показав:

- для підприємства мало опрацьована система підбору, відбору і найму персоналу;
- відсутність Положення про підбір та найм персоналу;
- при прийому на роботу нових працівників не проводиться тестування, що передбачає попередню співбесіду;

- відсутня база даних про потенційних кандидатів, що надалі ускладнює оперативний підбір нових працівників.

Перш ніж приступати до розробки способів (методів) підбору та найму кандидатів на нові вакансії, треба врахувати такі фактори:

- зазвичай, найбільша плинність властива для категорії «робочі спеціальності». Кандидатури на ці посади, як правило, мають лише середню освіту або середню технічну. Вони не мають досвіду психологічного тестування, і, як правило, не надають резюме та рекомендації. Переважна більшість шукачів використовує класичні системи пошуку (наприклад. оголошення в медіа, центри зайнятості, реклама про вакансії) або безпосередньо звертаються до роботодавця. Така категорія працівників практично не користується Інтернет-ресурсами для пошуку роботи.

Щоб залучити цю категорію працівників, інженер з відділу кадрів використовує такі джерела пошуку, як: центри зайнятості, розміщення оголошень на безкоштовних інформаційних стендах та рекомендації знайомих. Для залучення більшої аудиторії потенційних кандидатів рекомендується розширити список такими джерелами пошуку:

- розміщувати оголошення в місцеві медіа;
- використовувати листівки;
- розклеювати оголошення у громадському транспорті та у громадських місцях;
- використання Інтернет-ресурсів з метою залучення молодих спеціалістів та випускників вишів. На дані заходи керівництво підприємства відповідно може виділяти щомісяця суму у розмірі 2550 грн.

Для ефективного підбору персоналу робочих професій, пропонується розробити критерії відбору з кожної спеціальності з урахуванням специфіки цієї категорії населення. За цими даними скласти типову анкету (тест), за допомогою яких за попередньої співбесіди можна виявити професійні знання, навички та вміння кандидата, фізичні та психологічні особливості. Подібне тестування допоможе скоротити час та сили на пошук потрібного співробітника.

Найчастіше претенденти на робочі спеціальності з'ясовують умови праці про телефону, не бажаючи приходити на співбесіду. Тому, щоб не втратити потенційного робітника, інженеру з відділу кадрів рекомендується розробити бланк для проведення телефонних співбесід. Кадровик має навчитися складати комплексний портрет претендента на вакантне місце, узагальнюючи інформацію. Це допоможе йому визначити чи підходить людина для роботи чи ні.

Дуже часто претенденти, які приходять в організацію у пошуках роботи, не мають своїх резюме, що призводить до втрати персональних даних потенційних кандидатів через те, що на елеваторі не використовується такий вид збору інформації як анкета-резюме і не формується база даних потенційних претендентів. Надалі це ускладнює оперативний підбір нових співробітників та збільшує час на пошук потрібних даних.

Для зручності роботи з особистими даними потенційних працівників рекомендується розробити анкету-резюме, дані якої бажано (для зручності) переносити до програми MS Excel, попередньо розробленої для зберігання такої інформації. Розробку цієї програми можна доручити штатному програмісту підприємства. Ведення подібної бази даних претендентів зменшить витрати часу на пошук необхідної інформації, покращить якість контролю та обліку оброблюваної інформації, підвищить ефективність роботи кадровика.

Порядок пошуку та підбору персоналу в ТОВ «Імідж-компанія» рекомендується прописати в Положенні про підбір, відбір та найм персоналу. Для цього необхідно доручити інженеру з відділу кадрів розробити проект цього Положення, та затвердивши, ввести його в дію. Даний документ дозволить привести до єдиного розуміння порядок відбору співробітників у кожний із підрозділів підприємства, допоможе інженеру з відділу кадрів у координації своїх дій, що позначиться на ефективному функціонуванні кадрової служби. Усі необхідні витрати на розробку додаткових методів підбору та відбору кандидатів представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Витрати на захід «Розробка додаткових методів підбору та відбору кандидатів»

№	Назва статті витрат	Сума, тис. грн
1	Витрати на розробку додаткових методів підбору та відбору кандидатів (подання оголошень у медіа, роздруківка листівок з вакансіями: 2550 грн. на місяць × 12 місяців)	30,6
2	Витрати на разове заохочення працівнику кадрової служби за інтенсивність та переробку, пов'язані з розробкою системи ефективного підбору персоналу	15
Разом		45,6

Джерело: побудовано автором

Найважливіший ресурс, який має в своєму розпорядженні людина, – здоров'я, а люди – найцінніший ресурс підприємства. Здорове місце роботи - це місце, де працівники та менеджери постійно співпрацюють для вдосконалення охорони праці та зміцнення здоров'я, безпеки та добробуту всіх співробітників, що сприяє вдосконаленню робочого місця в процесі вирішення основних проблем, таких як:

- здоров'я та безпека у фізичному виробничому середовищі;
- здоров'я, безпека та добробут в психосоціальному виробничому середовищі, включаючи організацію праці та культуру робочого місця;
- особистий потенціал здоров'я працівника на робочому місці;
- способи участі у спільній роботі з покращення здоров'я персоналу, їхніх сімей та інших членів спільноти.

У сфері управління здоров'ям ТОВ «Імідж-компанія» важливо привести у відповідність до цілей співробітників. Рекомендується впровадити корпоративні програми оздоровлення (КПОЗ), спрямовані на скорочення витрат на персонал, пов'язаних з відновленням їх здоров'я, підвищення продуктивності праці.

На рис. 3.2 представлена модель концепції зміцнення здоров'я на робочому місці, яку пропонується реалізувати в ТОВ «Імідж-компанія». Її складовими є цілі, тобто суб'єкти, для яких розробляється дана модель. Це окремі працівники та підприємство в цілому. Також розроблені цільові індикатори, корпоративні програми оздоровлення (КПОЗ), а також наведені стримуючі фактори впровадження КПОЗ в ТОВ «Імідж-компанія».



Рисунок 3.2 – Модель корпоративної системи зміцнення здоров'я на робочому місці в ТОВ «Імідж-компанія»

Джерело: побудовано за даними підприємства

Крім того, для збереження балансу між емоційним та фінансовим добробутом, а також розвитком усвідомленого відношення працівників до свого здоров'я передові організації використовують новий підхід - well-being. Корпоративні заходи, спрямовані на покращення життя співробітників, включають різні сфери діяльності: фізичне та ментальне здоров'я, фінансовий та соціальний добробут.

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів з удосконалення кадрової політики ТОВ «Імідж-компанія»

Рекомендовані заходи з питання удосконалення кадрової політики ТОВ «Імідж-компанія» дозволять досягти соціального ефекту:

- збільшити продуктивність праці колективу підприємства;
- підвищити якість залученого на підприємство персоналу;
- впровадити та освоїти нові, ефективні методи підбору та відбору персоналу;
- підвищити в колективі рівень мотивованості та відповідальності;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці;
- встановити відкриті та довірчі відносини між керівництвом та колективом;
- зміцнити соціально-психологічні зв'язки всередині колективу;
- знизити рівень плинності кадрів;
- зменшити стартові витрати в адаптаційний період нових працівників.

Але, окрім соціального ефекту від впровадження заходів, є й економічний ефект. Зважаючи на те, що запропоновані заходи удосконалення кадрової політики є єдиним комплексом, спрямованим на збільшення продуктивності праці, вважається за доцільне проводити розрахунки економічної ефективності за всім комплексом заходів одночасно.

Визначимо величину очікуваного економічного ефекту від запровадження заходів щодо вдосконалення кадрової політики досліджуваного підприємства. Для розрахунку економічних результатів впровадження запропонованих заходів за розрахунковий період приймемо 12% збільшення показника річного виторгу підприємства, виходячи з нормативних значень можливого збільшення виручки, що використовується у процесі проведення різних кадрових заходів. До здійснення запропонованих заходів річний виторг ТОВ «Імідж-компанія» становив 29320 тис. грн. Після проведення заходів, за нормативними значеннями планується зростання виторгу до 32838 тис. грн. Економічний ефект від проведення рекомендованих заходів виражається у прирості виручки на 3518 тис. грн.

Економічний ефект, отриманий від застосування заходів – це різниця між очікуваним приростом виручки, яка вийде від збільшення послуг, викликаних даними заходами, та витратами на ці заходи. Усі дані, необхідні розрахунку економічної ефективності від розглянутих заходів, зазначені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Імідж-компанія»

№	Назва статті витрат	Розрахунки	Сума, тис. грн.
1	Витрати на нематеріальне стимулювання	Нагородження почесною грамотою, оголошення подяки, оформлення дошки пошани	10
	Витрати стимулювання персоналу (разові премії на вшанування знаменних дат)	0,05% на рік від ФОП (плановий)	69,2
	Витрати на додаткове преміювання у розмірі 10% від окладної частини ФОП за кожні 12% збільшення продуктивності праці працівника	$778,925 - 101,250 = 677,675$ тис. грн. (місячний ФОП без урахування зарплати прибиральниці та служби ПСО). $677,675 \cdot 10\% = 67,767$ тис. грн. (премія на місяць для мотивації працівників). $67,767 \times 22\% + 67,767 = 88,676$ тис. грн. (премія з соціальними відрахуваннями). Сума річної премії $= 88,676 \times 12 = 1064,112$ тис. руб.	1064,112
2	Витрати на створення програми адаптації персоналу	Визначено премії у сумі 5000 руб. на місяць кожного наставника у кількості 4 особи, за умови повного завантаження протягом року. $5000 \times 4 \times 12 = 240\,000$ грн. З урахуванням соціальних відрахувань (22%) сума витрат складе: $240\,000 + 52\,800 = 292\,800$ грн.	292,800
3	Витрати на розробку додаткових методів підбору та відбору кандидатів	Подача оголошень в медіа, роздруківка листівок з вакансіями: 2550 грн. на місяць $\times$ 12 місяців	30,6
	Витрати на разове заохочення працівника кадрової служби	За інтенсивність та переробку, пов'язані з розробкою системи ефективного підбору персоналу	15
Разом			1481,712

Джерело: власні розрахунки

Зробимо розрахунок розміру річного ФОП після застосування додаткової системи преміювання. Керівництвом досліджуваного підприємства було вирішено запровадити додаткову премію у розмірі 10% від відповідного посадового окладу працівника за умови підвищення продуктивності праці на 12%. Діяльність

працівників пожежно-сторожової охорони (ПСО) та прибиральниці не впливає на зростання виручки, продуктивність робіт цих співробітників залишається незмінною, відповідно додаткове преміювання у розмірі 10% на них не поширюється.

Визначимо заплановану виручку після реалізації заходів

$$V_{\text{план}} = 29320 + (29320 \times (12 \div 100)) = 32838,4 \text{ тис. грн.}$$

Загальний економічний ефект від реалізації рекомендованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики становить:

$$E_f = (32838,4 - 1481,712) - 29320 = 2036,69 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від застосування заходів може бути як позитивним (витрати на заходи менше додаткового прибутку), так і негативним (витрати на заходи більше додаткового прибутку). Але є й третій варіант – це нейтральний (витрати заходи рівні додаткового прибутку). У нашому випадку економічний ефект від запропонованих заходів є позитивним, тому що валовий прибуток ТОВ «Імідж-компанія» має збільшитись на 2036,69 тис. грн.

Ефективність витрат на рекомендовані заходи можна визначити за допомогою показника рентабельності заходів, що впроваджуються.

Проведемо розрахунок рентабельності запропонованих заходів:

$$(2036,69 \div 1481,712) \times 100 = 137,5\%$$

Розрахуємо термін окупності запропонованих заходів з удосконалення кадрової політики ТОВ «Імідж-компанія»:

$$T_{\text{ок}} = 1481,712 \div 2036,69 = 0,73$$

$$\text{Переведемо цей показник у місяці: } 0,73 \times 12 \text{ місяців} = 9$$

З розрахунків видно, що витрати на вдосконалення кадрової політики окупляться протягом 0,73 року, або 9 місяців.

Отже, витрати на впровадження заходів з удосконалення кадрової політики незначні в порівнянні з очікуваним економічним ефектом, а отже, ці заходи економічно доцільні і можуть бути реалізовані в ТОВ «Імідж-компанія».

За своєю суттю, вкладення у заходи щодо підвищення мотивації персоналу ТОВ «Імідж-компанія» – це інвестиції у розвиток бізнесу. Ефективність цих

вкладень має визначатися підвищенням ефективності діяльності підприємства. Очевидно, що чекати на ефект від даних інвестицій тут і прямо зараз не можна.

Роботодавець несе всі витрати, пов'язані з впровадженням та подальшою експлуатацією електронного кадрового документообігу, включаючи виготовлення та застосування посилених кваліфікаційних електронних підписів співробітників.

У табл. 3.6 наведено середній розрахунок інвестиційних витрат на проведення процесу впровадження та технічної підтримки електронного кадрового документообігу в ТОВ «Імідж-компанія» на 5 років.

Таблиця 3.6 – Середній розрахунок інвестиційних витрат на впровадження електронного кадрового документообігу в ТОВ «Імідж-компанія», тис. грн.

Назва процесу	2023	2024	2025	2026	2027
Інвестиційні витрати	9,1	3,5	3,5	3,5	3,5
Вартість обладнання та інтеграційного програмного забезпечення	5,6	0	0	0	0
Вартість доопрацювання інформаційних систем	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Операційні витрати	18	15	15	18	15
Вартість ліцензій	12	12	12	12	12
Вартість електронних ключів	3	-	-	3	-
Вартість підтримки	1	1	1	1	1
Зміст проектної команди	2	2	2	2	2
Усього витрати на рік	27,1	18,5	18,5	21,5	18,5
Усього витрати за 5 років	104,1	-			

Джерело: побудовано автором

З табл. 3.6 можна побачити, що витрати на організацію, пов'язану з впровадженням електронного кадрового документообігу за п'ять років становитимуть 104,1 тис. грн., в перший рік сума витрат становить 27,1 тис. грн., що помітно вище витрат у наступні роки через придбання програмного продукту. У наступні роки сума витрат збільшується лише в рік випуску нових електронних ключів для співробітників.

Кошти, у сумі 104,1 тис. грн. на організацію, пов'язану з використанням електронного кадрового документообігу та подальшої його експлуатації в ТОВ «Імідж-компанія», можна виділити з економії витрат, що утворюється, при відмові

від паперового ведення кадрового документообігу. У табл. 3.7 розглянуто розрахунок фінансових витрат ведення паперового кадрового документообігу.

Таблиця 3.7 - Розрахунок фінансових витрат на ведення кадрового документообігу на паперовому носії

Показники економії	2023	2024	2025	2026	2027
Канцелярські товари	7	7,7	8,5	9,3	10,2
Друковані документи	12,3	27	29,7	32,7	36
Поштові (кур'єрські) витрати	5	5,5	6	6,6	7,3
Транспортні витрати	2	2,2	2,4	2,7	3
Усього витрат за рік	26,3	42,4	46,6	51,3	56,5
Усього витрат за 5 років	223,2	-			

Джерело: побудовано автором

На рис. 3.2 розглянуто результат фінансово-економічної ефективності від запровадження електронного кадрового документообігу в ТОВ «Імідж-компанія».



Рисунок 3.2 - Фінансово-економічна ефективність від впровадження електронного кадрового документообігу в ТОВ «Імідж-компанія»

Джерело: авторська побудова

Розглянувши рис.3.2 можна дійти висновку у тому, що впровадження електронного кадрового документообігу в ТОВ «Імідж-компанія» протягом 5 років, дозволяє досягти економії власних коштів у сумі 119,1 тис. грн., що є основним критерієм прийняття рішення про перехід на електронний кадровий документообіг.

У найближчому майбутньому всі ділянки трудових відносин, як роботодавець, так і співробітники всіх рівнів, обов'язково матимуть можливість підписувати кадрові документи особистим електронним підписом у будь-якому місці та з будь-якого пристрою. Документи на паперовому носії та живі підписи вийдуть із кадрового документообігу.

Таким чином, запропоновані рішення щодо впровадження електронного кадрового документообігу у досліджуваному підприємстві надалі може сприяти ефективному та якісному веденню та використанню кадрової документації з економією власних коштів.

В умовах стрімкого застосування цифрових технологій програмні продукти електронного кадрового документообігу постійно вдосконалюються і надають більш сучасні та великі можливості роботи для фахівців кадрової служби.

Запропонована дорожня карта впровадження електронного кадрового документообігу, спрямована на вирішення завдання щодо вдосконалення електронного кадрового документообігу в ТОВ «Імідж-компанія», надалі можуть сприяти більш ефективному та якісному використанню кадрового документообігу та розвитку підприємства.

Перехід на електронний кадровий документообіг дозволить здійснювати передачу електронних кадрових документів захищеними інформаційно-комунікаційними мережами, що забезпечують безперервність життєвого циклу електронних кадрових документів у різних інформаційних системах.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження були зроблені такі висновки.

В адміністративному менеджменті важливо керувати, визнавати та оцінювати співробітників. Головне завдання адміністративного менеджера - координувати та гармонізувати людей із систем різних організацій, щоб синхронізувати та створювати синергію. Фактично, одним із ключів до сталої конкурентної переваги є ефективне управління людьми. Люди вважаються одним із самих великих активів на будь-якому підприємстві, оскільки багато суб'єктів господарювання покладаються на знання співробітників більше, ніж на їхню фізичну працю. Для оцінки ефективності системи управління сільськогосподарськими підприємствами використовуються різноманітні показники, які включають: загальні результативні та показники соціального розвитку, продуктивності праці, у тому числі управлінського апарату, темпи зростання обсягів сільськогосподарської продукції, у тому числі продукції за рахунок інвестицій (включаючи державні), якості продукції, динаміку показників ефективності використання інвестицій.

В ТОВ «Імідж-компанія» переважає лінійна структура. Управління підприємством ґрунтується на принципі єдиновладдя, відповідно до якого кожен працівник підприємства підпорядковується лише одному безпосередньому начальнику. Організаційна структура управління персоналом відображає розподіл відповідальності та повноважень всередині підприємства, і зображується як графічна схема, де вказані ієрархічно впорядковані підрозділи, посади.

Система управління персоналом як комплекс певних функцій із керівництва персоналом на підприємстві існує завдяки функціонуванню відділу кадрів, який здійснює набір персоналу, розробляє програми його навчання та систему мотивації. Фактично підбір та навчання працівників виконуються інспектором з кадрів за певним розробленим алгоритмом, а питання мотивації вирішуються начальником відділу кадрів у ході здійснення поточної діяльності.

Складено дорожню картку електронного кадрового документообігу в ТОВ «Імідж-компанія». Дорожня карта є комплексом заходів щодо впровадження та вдосконалення системи електронного кадрового документообігу. При складанні дорожньої карти впровадження електронного кадрового документообігу підприємства поставлено цілі та завдання. Запропонована дорожня карта впровадження електронного кадрового документообігу, спрямована на вирішення завдання щодо вдосконалення електронного кадрового документообігу в ТОВ «Імідж-компанія», надалі може сприяти більш ефективному та якісному використанню кадрового документообігу та розвитку підприємства. Впровадження електронного кадрового документообігу в ТОВ «Імідж-компанія» протягом 5 років, дозволяє досягти економії власних коштів у сумі 119,1 тис. грн., що є основним критерієм прийняття рішення про перехід на електронний кадровий документообіг.

Після впровадження електронного кадрового документообігу, ТОВ «Імідж-компанія» повинна безперервно: удосконалювати впроваджений програмний продукт; надавати доступ ІТ-фахівцям для проведення обслуговування програмного продукту; підтримувати кваліфікацію своїх працівників. Перехід на електронний кадровий документообіг дозволить здійснювати передачу електронних кадрових документів захищеними інформаційно-комунікаційними мережами, що забезпечують безперервність життєвого циклу електронних кадрових документів у різних інформаційних системах

З метою компенсації незадоволеності працівників системою мотивування праці, а також з метою підвищення мотивації праці планується запровадити додаткове преміювання працівникам підприємства. Мета преміювання – одержати збільшення продуктивності праці шляхом збільшення коефіцієнта трудового участі. Процент преміювання є диференційованим і його величина визначається фактичним приростом продуктивності праці та буде змінюватися пропорційно продуктивності.

Гарним стимулом для підвищення продуктивності праці є нематеріальні мотивації. Наприклад, це можуть бути вітання з днем народження, різного виду соціальні програми, корпоративні винагороди, символіка та атрибутика

підприємства, оскільки кожний працівник повинен відчувати, що він є часткою підприємства, внаслідок, можна одержати покращення психологічного клімату в колективі підприємства.

Порядок пошуку та підбору персоналу в ТОВ «Імідж-компанія» рекомендується прописати в Положенні про підбір, відбір та найм персоналу. Для цього необхідно доручити інженеру з відділу кадрів розробити проект цього Положення, та затвердивши, ввести його в дію. Даний документ дозволить привести до єдиного розуміння порядок відбору співробітників у кожний із підрозділів підприємства, допоможе інженеру з відділу кадрів у координації своїх дій, що позначиться на ефективному функціонуванні кадрової служби.

Рекомендовані заходи з питання удосконалення кадрової політики ТОВ «Імідж-компанія» дозволять досягти соціального та економічного ефекту. У нашому випадку економічний ефект від запропонованих заходів є позитивним, тому що валовий прибуток ТОВ «Імідж-компанія» має збільшитись на 2036,69 тис. грн. Соціальний ефект полягає у підвищенні якості залученого на підприємство персоналу; впроваджені та освоєнні нових, ефективних методів підбору та відбору персоналу; підвищення в колективі рівня мотивованості та відповідальності тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: монографія. К.: КНЕУ, 2005. 292 с.
2. Баришкевич І.І. Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. С. 52-59.
3. Бочко О.Ю., Кузяк В.В., Стасюк Н.Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 258-261.
4. Войнич Л. Стратегічне планування: прогнозування показників виробництва продукції рослинництва в агропідприємствах досліджуваного району. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2021. № 28. С. 37-42.
5. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42-50.
6. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 72-78.
7. Журавльова Т.В. Особливості підприємницької діяльності в аграрному секторі. *Науковий клуб. Секція 3*. 2015. URL: http://sophus.at.ua/publ/2015_10_30_kampodilsk/sekcija_section_3_2015_10_30/osoblivosti_pidpriemnickoji_dijalnosti_v_agrarnomu_sektori/104-1-0-1549 (дата звернення 20.10.23).
8. Зливка В.М. Роль нормування праці в забезпеченні раціонального та ефективного застосування всіх видів ресурсів. *Економіка АПК*. 2009. № 4. С. 22–25.
9. Іванов Ю. О. Покращення ефективності діяльності аграрного підприємства. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.)*. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С.39-40.

10. Іванов Ю. О., Ігнатенко О.В. Стійкий розвиток аграрних підприємств: вплив адміністративного менеджменту та маркетингової діяльності. *Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції*: тези доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції 25-27 жовтня 2023 р. / за ред. Г.В. Табацької. Миколаїв, 2023. С. 60-64.
11. Клочко В.М. Шляхи підвищення ефективності АПК України. *Економіка АПК*. 2013. № 1. С.45–48.
12. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.
13. Коваленко О.О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації: монографія. Вінниця: РВВ ВНАУ, 2009. 230 с.
14. Красноручий О.О., Майборода М.М. Управління формуванням і використанням виробничих резервів підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 11-14.
15. Кропивко М.М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 113-118.
16. Крючок С. І. Теоретичні засади стійкого розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. № 14, 2017. С. 55-60.
17. Крючок С. І. Теоретичні засади стійкого економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка* № 12, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6627> (дата звернення 20.10.23).
18. Лаговська О.А., Гусак Л.В. Підходи до управління активами на підприємстві: облікове забезпечення: URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/vsri/TPtEV/2010_63/2_02.pdf (дата звернення 20.10.23).
19. Макаренко П.М., Мельник Л.Л. Економічний потенціал різних форм аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2011. №7. С. 89–97.
20. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна*

економіка. 2017. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_55 (дата звернення 09.02.2024).

21. Пономарьова М.С., Мещеряков В.Є., Романова Т.А. Оцінка можливостей та визначення напрямів підвищення економічної ефективності виробництва продукції рослинництва. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 109-119.

22. Присяжнюк О. Ф. Удосконалення адміністрування розвитку аграрних підприємств та сільських територій на основі проектного управління. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/9135/1/Nauk_chyt_2017_3_167-169.pdf (дата звернення 20.10.23)

24. Про державну підтримку сільського господарства України. Закон України від 24.06.2004. № 1877-IV в ред. 07.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення 21.09.2022)

25. Прокопчук Л. М. Управлінські заходи впливу на ефективність виробництва продукції рослинництва. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2015. № 2. С. 253-262.

26. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 212-216.

27. Уманська В.Г., Школьна Д.Р. Особливості організації, контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 935–939. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/161.pdf (дата звернення: 18.03.2024).

28. Чумаченко О.В., Шульгіна Т.С. Особливості нормування управлінської праці. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 1(23). С. 186–190. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24039/33-Chumachenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 18.03.2024).

29. Шаціло Н.І. Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 Білоцерків. нац. аграр. ун-т. Біла Церква, 2011. 20 с.

30. Bender R., Ward K. (2002) *Corporate Financial Strategy*/ London: Routledge. 320 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080490816> (дата звернення 12.10.2023)
31. Carter M., De Janvry A., Sadoulet E., Sarris A. (2017) Index Insurance for Developing Country Agriculture: A Reassessment. *Annual Review of Resource Economics*. Vol. 9. P. 421-438.
32. Dell'Atti S., Labini S.S., Nyenno I. (2020) Matrix Forecasting to Investigate the Capital Efficiency of the Insurance Market: Case of Italy. *Journal of Governance and Regulation*. Vol.9.Is.3.P.72-83. DOI: <https://doi.org/10.22495/jgrv9i3art5>. (дата звернення 12.10.2023)
33. Kalaman, O., Purtskhvanidze, O., & Levchuk, Y. (2020). Methodology formation of enterprise financial strategy on the basis of existing models analysis. *Food Industry Economics*, 12(3). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i3.1814> (дата звернення від 03.11.2023).
34. Sakhno A., Dotsiuk S. International experience of state support of entrepreneurship in the agricultural sector of the economy. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-2-7. URL :<http://efm.vsau.org/storage/articles/November2022> (дата звернення 10.09.2022)