

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

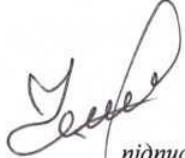
Спеціальність D3 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» червня 2025 року

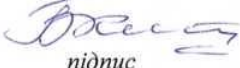
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ЗЕМЛЯ ТОМИЛІВСЬКА»)

Виконав: Чудінов Андрій Володимирович
прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Керівник: доцент Хахула Богдан Валерійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Гаврик Олеся Юріївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

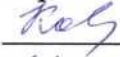

підпис

Я, Чудінов Андрій Володимирович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: D3 «Менеджмент»

Затверджую

Гарант ОПП «Менеджмент»

 доцент Н.В. Коваль
«24» «04» 2024 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

Чудінова Андрія Володимировича

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Удосконалення системи організації управлінської праці на підприємстві (за матеріалами ТОВ «Земля Томилівська»)»

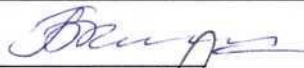
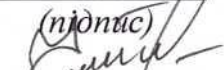
Перелік питань, що розробляються в роботі: з'ясувати теоретичні аспекти та сутність системи організації управлінської праці на підприємстві; визначити особливості організації праці як основи успішної діяльності підприємства; провести оцінку системи організації управлінської праці у ТОВ «Земля Томилівська»; охарактеризувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Земля Томилівська»; визначити проблеми та запропонувати подальші шляхи удосконалення системи організації управлінської праці на підприємстві, зосередивши увагу на стимулюванні праці.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

(підпис)

доцент Б.В. Хахула

Здобувач

А.В. Чудінов

Дата отримання завдання «24» «04» 2024 р.

РЕФЕРАТ

Чудінов А.В.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (за матеріалами ТОВ «Земля Томилівська»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів удосконалення системи організації управлінської праці на підприємстві.

Використано методи системного аналізу, порівняння, узагальнення та графічні методи.

У роботі розкрито сутність та особливості організації управлінської праці на підприємстві, вивчені методичні підходи до питання сутності і змісту організації управлінської праці на підприємстві, обґрунтовано організаційно-прикладні аспекти аналізу системи організації управлінської праці та засади вдосконалення системи організації управлінської праці на ТОВ «Земля Томилівська» з метою підвищення ефективності його діяльності.

У роботі запропоновано вдосконалити організацію управлінської праці на підприємстві шляхом створення дієвої системи оплати і стимулювання праці на підприємстві.

Зроблено висновок, що ТОВ «Земля Томилівська» має значні здобутки та успіхи щодо власної ефективної діяльності: протягом всього періоду свого функціонування та постійного розвитку.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності управлінської праці на підприємстві.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 39 сторінок, 5 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 25 найменувань, додатків.

Ключові слова: управлінська праця, менеджер, персонал, менеджмент, керівник.

ANNOTATION**Chudinov A.V.****IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT WORK****ORGANIZATION AT THE ENTERPRISE*****(based on materials of «Zemlya Tomilivska» LLC)***

The set of theoretical, methodological and practical aspects of improving the system of organizing managerial work at the enterprise was studied.

Methods of system analysis, comparison, generalization and graphical methods were used.

The work reveals the essence and features of the organization of managerial work at the enterprise, studies methodological approaches to the issue of the essence and content of the organization of managerial work at the enterprise, substantiates organizational and applied aspects of the analysis of the organizational system management work and the principles of improving the system of organizing management work at "Zemlya Tomilivska" LLC in order to increase the efficiency of its activities.

The paper proposes to improve the organization of managerial work at the enterprise by creating an effective system of remuneration and incentives for work at the enterprise.

It is concluded that "Zemlya Tomilivska" LLC has significant achievements and successes in its own effective activities: throughout the entire period of its operation and continuous development.

The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of managerial work at the enterprise.

The bachelor's qualification work contains 39 pages, 5 tables, 5 figures, a list of sources used with 25 names, appendices.

Key words: administrative work, manager, personnel, management, leader.

ЗМІСТ

6

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА.....	17
2.1. Загальна господарсько-економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Аналіз організації управлінської праці.....	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність дослідження. Нагальною проблемою сьогодення є місце керівника в організації, що тягне за собою ряд підпроблем таких як: ефективне управління та раціональне використання владних повноважень, формування та збереження як власної репутації, так і репутації організації, а також формування лідерських рис. Адже, ефективне управління та раціональне використання влади сприяють стабільності та порядку вирішення різних проблем, що виникають під час діяльності, а лідерські навички значно поліпшують процес управління.

Ефективність управлінської праці – соціально-економічна категорія, що характеризує рівень результативності управлінської діяльності щодо реалізації мети управління. Визначають її відношенням економічних результатів до затрат праці. При оцінці ефективності праці визначають, крім економічного, соціальний ефект (поліпшення умов праці, підвищення соціальної активності колективу та ін.), який проявляється в якісному аспекті діяльності та в управлінні (кількісному) економічного ефекту.

На сьогодні, як і у вітчизняній, так і у закордонній практиці, не існує єдиного підходу до проблеми вимірювання ефективності роботи управлінського персоналу. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності менеджерів пов'язаний із виробничим процесом та його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств тощо.

В цілому якість управління сільськогосподарським підприємством визначають за загальної тенденції зростання обсягів виробництва абсолютним співвідношенням кінцевих результатів та витрат. При цьому кінцеві результати не співпадають у часі і просторі з моментом прийняття управлінських рішень. Це ускладнює вимірювання, а потім і оцінку ефективності управлінської діяльності на сільськогосподарському підприємстві.

Враховуючи це, доцільним вбачається здійснення подальшого наукового дослідження з обраної тематики.

Об'єктом дослідження є процес організації управлінської праці на підприємстві ТОВ «Земля Томилівська».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи організації управлінської праці на підприємстві.

Метою дослідження є проведення аналізу системи організації управлінської праці на ТОВ «Земля Томилівська» та визначення шляхів їх удосконалення.

Проведення дослідження за обраною тематикою передбачає послідовне вирішення таких **завдань**:

- з'ясувати сутність управлінської праці;
- проаналізувати загальні вимоги до керівників;
- визначити особливості організації праці як основи успішної діяльності підприємства;
- проаналізувати сутність, критерії і показники ефективності управління;
- надати господарсько-економічну характеристику ТОВ «Земля Томилівська»;
- визначити дотримання вимог до організації робочого місця керівника ТОВ «Земля Томилівська»;
- виділити шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві.

Для з'ясування особливостей організації праці керівника сільськогосподарського підприємства та шляхів підвищення її ефективності праці керівника було використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**. Із числа спеціальних методів, що знайшли своє застосування в межах дослідження можна виокремити такі: індукції та дедукції, системного підходу, класифікації, статистичний, аналітичний, прогнозування, графічний та інші.

Інформаційними джерелами виступили матеріали наукових досліджень закордонних і вітчизняних провідних учених і фахівців в галузі менеджменту, діагностики фінансового стану, законодавчі та нормативні акти, електронні ресурси, а також фінансова та управлінська звітність підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Реалізація пропозицій автора сприятиме підвищенню ефективності організації управлінської праці на підприємствах.

Особистий внесок здобувача полягає в узагальненні наукової літератури та результатів досліджень з даної наукової проблеми, узагальненні одержаних результатів дослідження і формулюванні висновків, рекомендацій та виступах на конференціях.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались та обговорювались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву» (м. Біла Церква, БНАУ, 23 квітня 2025 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 25 найменувань, загальна кількість сторінок основного тексту – 39 сторінок. Текст ілюстровано 5 таблицями, 5 рисунками та додатками.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Досвід функціонування організацій засвідчує, що їх економічне зростання на певних етапах розвитку відбувається завдяки ринковим трансформаціям в економічній сфері держави та відповідним структурним зрушенням в діяльності підприємств зокрема. Особливість їхнього загального менеджменту полягає в тому, що колишні управлінські схеми вже не працюють, а сучасні ринкові підходи та методи ще неможливо повністю використовувати. Нові умови господарювання вимагають від власників та менеджерів вміння розробляти дієву стратегію і тактику розвитку своєї організації. Її результативність визначається багатьма факторами. Одним з них є вміння менеджерів організовувати не тільки працю підлеглих, а й свою особисту працю. Тому в сучасних умовах підвищується актуальність питань, пов'язаних з раціональною організацією управлінської праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, завданнями, яке воно вирішує, з іншого – його предметом, засобами і самою роботою з управління. Управлінська праця – переважно розумова праця, і тому не випадково оцінка діяльності керівників (насамперед вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності підприємства[13].

В сучасній науковій думці є багато підходів до визначення основних категорій управлінської праці. Управлінська діяльність – специфічний вид трудового процесу. Управлінська праця має свої особливості порівняно з працею продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності.

Управлінська праця – праця непродуктивна. Участь у створенні матеріальних благ відбувається опосередковано, через працю інших осіб. Продуктом управлінської праці є рішення, а не товари та послуги, предметом – інформація [7].

Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним

оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій (рис. 1.1.).

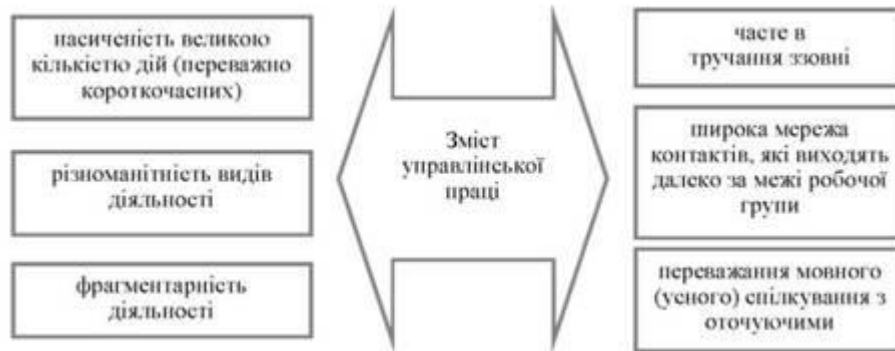


Рис. 1.1. Характеристика змісту управлінської праці

Основні задачі управління полягають у визначенні цілей організації і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т. д.) для їхньої реалізації, «встановленні гармонії» між індивідуальними трудовими процесами, координації спільної діяльності працівників (рис.1.2.) [14].

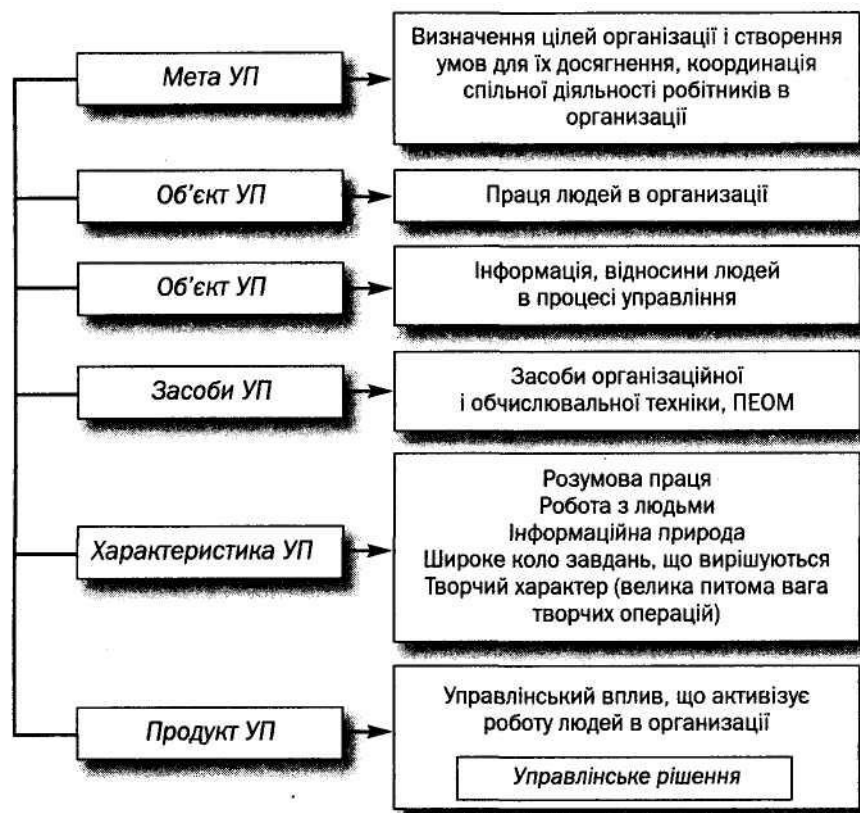


Рис.1.2 – Особливості управлінської праці (УП)¹

Праця менеджера – це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи.

Під організацією управлінської праці розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання перспективних і поточних завдань керівниками, фахівцями й іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій і положень про структуру підрозділу.

Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, що визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління; порядок взаємозв'язків між ними; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів із зовнішнім середовищем [7].

Процес управлінської праці має свою логічність та цільову спрямованість на досягнення результатів організації, що і відображено на рис. 1.3.

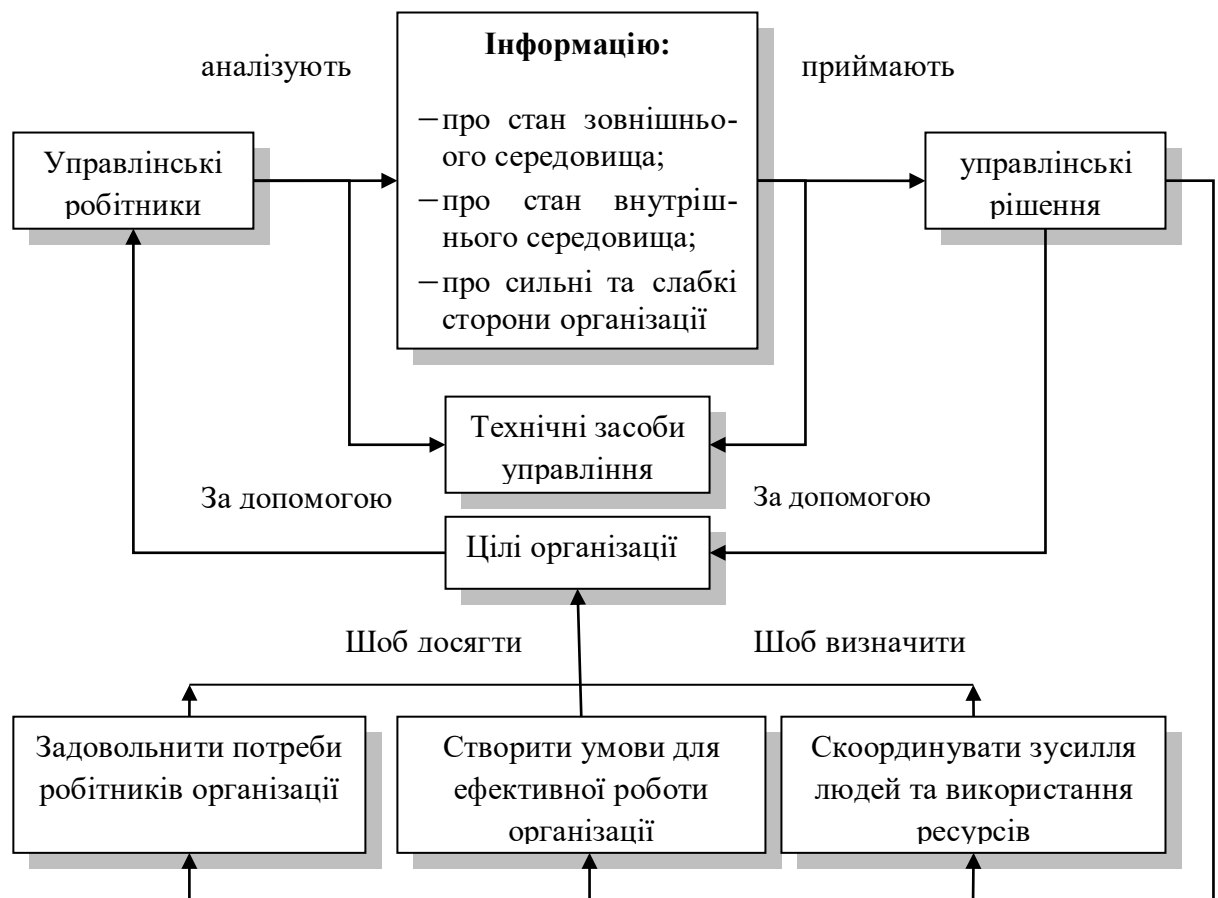


Рис. 1.3 Логіка процесу управлінської праці

Зрозумілим є те, що двигуном управлінської праці є керівник – менеджер. Менеджер – це людина, що обіймає управлінську посаду й

наділена повноваженнями приймати рішення з певних видів діяльності організації, що функціонує в ринкових умовах [2].

У зв'язку з цим можна вести мову про поєднання в менеджері якостей, які притаманні йому як пересічній особі, так і професіоналу своєї справи, що і відображено на рис.1.4.



Рис. 1.4. Структура особистості здібного організатора (загальні якості та специфічні властивості)

До менеджера передусім пред'являються вимоги високого професіоналізму й компетентності. Він повинен поєднувати риси висококваліфікованого фахівця, що володіє технічними та економічними знаннями, та організатора виробництва, який виконує адміністративні функції. За умов переходу до ринкової економіки необхідно змінити погляд на природу, роль, сутність, значення праці керівника та його якості. Тому проблема, яка винесена нами на розгляд в українських реаліях надзвичайно актуальна [6].

Специфіка праці менеджера полягає в тому, що виробничі, економічні, технічні й соціальні завдання він вирішує в основному в організаційному

порядку, впливаючи на людей, які повинні безпосередньо вирішувати ці завдання. Насамперед він повинен піклуватися не про свій прибуток, а про те, як допомогти споживачу послуг, як його культурно обслужити, тому що якісне виконання роботи і дає прибуток. Таким чином, вихідним моментом в розгляді вимог до функцій менеджера є розуміння ним того, що саме приносить прибуток організації [3].

В умовах ринкової конкуренції від підвищення результативності діяльності працівників значною мірою залежить успіх економічних реформ, які відбуваються в народному господарстві. Підвищення рівня організації праці на дільницях, у підрозділах, на підприємстві в цілому є одним із факторів підвищення результативності діяльності працівників. Як показує багаторічна практика, недосконала організація праці неодмінно призводить до зниження кінцевих результатів діяльності.

Основні проблеми організації праці полягають у правильності розстановки працівників на виробничих ділянках на основі раціонального розподілу й кооперації праці, спеціалізації і розширення зон обслуговування, узгодженості діяльності, найбільш повного використання трудових ресурсів, раціонального розподілу та перерозподілу робочої сили. Оскільки організація праці в народному господарстві є особливо складним і витратним процесом, вона має велике значення для підвищення ефективності виробництва, а тому потребує чіткого регламентування, системного забезпечення і постійного контролю.

У сучасних умовах функціонування економіки поняття «організація праці» є складним процесом раціонального поєднання робочої сили з предметами та засобами праці, що забезпечує ефективне їх використання і досягнення якісних результатів за відповідних умов.

Організація праці на підприємствах здійснюється в конкретних формах, різноманітність яких залежить від таких основних чинників, які зображені на рис. 1.5.



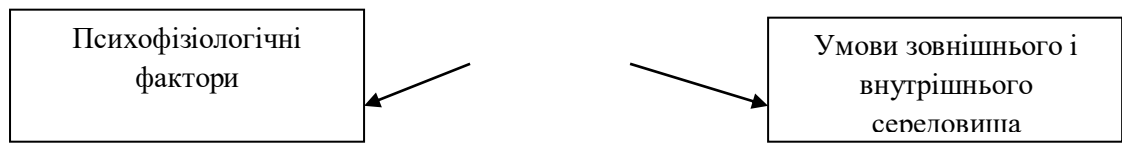


Рис. 1.5. Фактори впливу на організацію праці на підприємстві

Організація праці змінюється і вдосконалюється залежно від зміни цих чинників. Розвиток науково-технічного прогресу призводить до удосконалення засобів виробництва і, відповідно, методів управління персоналом. Тому організація праці повинна постійно удосконалюватися, використовуючи набутий досвід і сучасні технології.

Важливим фактором є система організації виробництва, яка включає в себе оптимізацію і координацію всіх матеріальних і трудових ресурсів в просторі і часі. Тобто система організації виробництва виступає засобом організації праці на підприємстві. Такі психофізіологічні фактори, як збереження в процесі праці здоров'я людини, підвищення культури та естетики праці, позитивно впливають на покращення організації праці на підприємстві. Вагомими факторами впливу на організацію праці є умови зовнішнього і внутрішнього середовища. До внутрішніх умов відносять освітленість, виробничий шум, вібрацію, забруднення повітря та інші чинники, нормування яких призводить до покращення організації праці на підприємстві. До зовнішніх умов середовища належить нестабільність економіки, зміни у законодавчій базі, від яких залежать теоретичні основи організації праці.

У сучасних умовах господарювання виробнича діяльність всіх підприємств і аграрних, зокрема, набуває досить динамічного характеру, що виникає під впливом нових концепцій організації та управління виробництвом. Умови господарювання вітчизняних аграрних підприємств характеризуються різним ступенем нестабільності, а також умови прийняття управлінських рішень помітно ускладнюються. За таких обставин виникає

необхідність застосування нових підходів до управління підприємствами, здатних забезпечити їх результативне функціонування та стратегічний розвиток, шукати нові перспективні шляхи покращення ефективності управління та господарювання в цілому. В сьогоденних умовах функціонування сільськогосподарських товаровиробників близько третини підприємств є збитковими, інші отримують і так невисокі прибутки, хоча в останні роки спостерігається позитивна тенденція до зростання обсягу виробленої продукції, після затяжної кризи перехідного періоду економіки України. Усі дослідники, науковці та практики сходяться на думці, що саме низькоякісне управління веде до появи негараздів у діяльності аграрних підприємств. Взагалі ефективність управління є першоосновою ведення бізнесу, зокрема в аграрній сфері. В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток кожної організаційно-господарчої ланки [25].

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, тобто визначення його ефективності. Ефективність управління – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення оптимальних результатів від реалізації певних управлінських важелів в господарстві до витрат, які супроводжують їх одержання [24]. Що стосується визначення ефективної системи управління підприємством, то – це система, при якій створюються сприятливі умови, що забезпечують досягнення виробничим колективом поставлених цілей в оптимальний термін при оптимальних кількісних і якісних показниках і необхідних витрат ресурсів. Ефективність управління показує, якою мірою керована система реалізує мету.

Специфіка проведення оцінки ефективності системи управління зумовлена особливостями управлінської праці. Оскільки праця у сфері управління є розумово-інформаційною діяльністю, яка не створює безпосередньо матеріально-речових цінностей, вона не може оцінюватися

виходом готової продукції або вартістю наданих послуг. Однак, оскільки управлінська праця є продуктивним видом діяльності (має великий і всебічний вплив на результати виробництва), при її оцінці потрібно зіставити показники виробничої діяльності підприємства з показниками керуючої підсистеми (Додаток А).

При аналізі структури управління корисно використовувати показники, що характеризують якісний рівень організації управлінської діяльності (коефіцієнти: керування, якості виконання управлінських функцій, оснащення засобами оргтехніки, стабільності кадрів, кваліфікації персоналу, умов праці, оперативності управління та ін.) [20].

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності її причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. До показників соціальної ефективності управління належать: 1) стан трудової дисципліни; 2) оперативність і якість виконання рішень; 3) виконання апаратом управління завдань, пов'язаних з підвищенням культури спілкування з працівниками підприємства [25].

У зв'язку з цим, управління на підприємстві, що працює у ринковому середовищі, ставить високі вимоги щодо професіоналізму управлінського персоналу, від якого залежить ефективність процесу управління, а отже й ефективність діяльності всього підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна господарсько-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Земля Томилівська» розташоване у с. Томилівка Білоцерківського району, Київської області, по вул. Незалежності, 1А. Підприємство є економічно самостійним, не входить у склад об'єднань. Форма власності – приватна, засновником ТОВ «Земля Томилівська» є Вахній Тетяна Анатоліївна, якій належить 99,98% власності підприємства. Середня відстань від с. Томилівка до обласного центру м. Києва – 80 км, до районного центру м. Біла Церква – 17 км, до найближчої залізничної станції 2 км.

Територія господарства знаходиться в північній частині Правобережжя Лісостепу. Вона представлена слабо хвилювою рівниною з вираженим мікрорельєфом у вигляді неглибоких впадин. Рівнинна частина території господарства складає біля 96,5% від усієї земельної площі підприємства.

На території господарства переважають опідзолені чорноземи, темно-сірі лісові ґрунти та глибокі малогумусні чорноземи.

ТОВ «Земля Томилівська» веде господарську діяльність на землі, яка складається з багатьох земельних наділів (паїв) фізичних осіб. Площа землі складає близько 1800 га, і залежить від кількості укладених договорів про оренду і розмірів орендованих ділянок. Майже усі сільськогосподарські угіддя використовуються під рілля. Більша частину угідь становлять родючі ґрунти – чорноземи.

Станом на 1 січня 2023 року всього працюючих – 47 працівників. Трудові ресурси ТОВ «Земля Томилівська» розподілені в рослинництві, тваринництві та в допоміжній галузі. Рослинницька галузь представлена тракторною бригадою і рілничою бригадою. Тваринницька галузь представлена свинофермою. Існують допоміжні і обслуговуючі галузі – будівельна бригада і автопарк, а також їдальня, що обслуговує працівників товариства.

Галузі виробництва очолюють головні спеціалісти, яким підпорядковані керівники структурних підрозділів товариства. Їм, у свою чергу, підпорядковуються працівники окремих структурних підрозділів. Оскільки на підприємстві найбільше розвинена галузь рослинництва, то найбільше працівників обслуговує саме рослинництво.

Головною метою ТОВ «Земля Томилівська» є виробництво, переробки та реалізація сільськогосподарської продукції, а також надання власникам паїв, орендованих підприємством, послуг щодо ведення сільського господарства та здійснення інших пов'язаних з ним видів діяльності.

Предметом діяльності підприємства є:

- 1) організація та ведення сільськогосподарського виробництва, реалізація продукції;
- 2) переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва, так і придбаної у інших виробників;
- 3) надання транспортних послуг різним категоріям громадян;
- 4) надання агротехнічних та інших послуг жителям населених пунктів, селянським (фермерським) господарствам чи іншим організаціями, чи підприємствам.

ТОВ «Земля Томилівська» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий і інші рахунки, фірмове найменування, круглу печатку.

Підприємство діє в умовах повної самостійності і самоврядування, державного розрахунку і самофінансування, на основі демократичних принципів. Економічну основу господарства складає колективна власність на землю і засоби виробництва.

У даному господарстві поширені чорноземи. Несприятливим для сільського господарства кліматичні умови, що гальмують повне використання природної родючості ґрунтів, є:

- 1) малосніжні зими з потеплінням і подальшим утворенням льодяної кірки, що веде за собою загибель озимих і багаторічних трав;

- 2) нерівномірний розподіл опадів протягом теплої частини року при достатній їх річній кількості;
- 3) часті зливні дощі, особливо в період сінокоосу і збирання зернових культур.

Для здійснення будь-якої господарської діяльності будь-якому підприємству різних форм власності необхідні засоби і предмети праці, різноманітні оренди і резерви, які в сукупності складають ресурсний потенціал підприємства.

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність взаємопов’язаних ресурсів, які використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції. Його величина розміром окремих видів ресурсів (земельних, трудових, матеріальних, фінансових), які є у розпорядженні підприємства.

Земельні ресурси підприємства є основною матеріального і духовного виробництва. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне становище підприємства.

Земля господарства є головним засобом виробництва і джерелом одержання продукції рослинництва. У сільському господарстві результати виробництва безпосередньо визначаються кількістю обробленої землі, її родючості та рівнем ефективності використання.

Склад і структура земельних угідь ТОВ «Земля Томилівська» представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура земельних угідь і посівних площ ТОВ «Земля Томилівська»

Види угідь	2022р.		2023 р.		2024 р.		2024 у % до 2022
	га	%	га	%	га	%	

Загальна земельна площа	1818	100	1812	100	1775	100	97,2
У т. ч.: сільськогосподарські угіддя	1818	100	1812	100	1775	100	97,2
із них: рілля	1669	91,8	1663	91,8	1626	91,6	97,0
в т.ч. - зернові	1050	57,8	795	43,9	966	54,4	122,4
технічні культури	576	31,6 8	868	47,9	660	37,2	108,9
Кормові угіддя, всього	—	—	—	—	—	—	—
Ліс і чагарники	—	—	—	—	—	—	—
Ставки	—	—	—	—	—	—	—
Інші землі	149	8,2	149	8,2	149	8,4	100,0
Коефіцієнт використання земельних ресурсів	1	X	1	X	1	X	100,0
Коефіцієнт розораності земель	91,8	X	91,8	X	91,6	X	99,8
Коефіцієнт використання землі	97,4	X	100	X	100	X	120,2

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Земля Томилівська»

Аналіз таблиці свідчить, що в ТОВ «Земля Томилівська» впродовж аналізованого періоду відбулися незначні зміни в розмірах земель. Площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 815 га.

Кожне підприємство функціонує за певної наявності чисельності персоналу – сукупності працівників, що мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного своєчасного виконання передбачених технологій і робіт у сфері агропромислового виробництва. Склад трудових ресурсів ТОВ «Земля Томилівська» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Земля Томилівська»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р.	
						±	%
Середньооблікова чисельність працівників	42	49	49	58	57	3	106,8
у тому числі							
в рослинництві	23	31	32	38	35	12	152,2
в тваринництві	21	21	15	10	12	-9	57,1

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Земля Томилівська»

На підприємстві відбуваються незначні коливання кількості працюючих (зростання на 6,8%). Проте якщо порівнювати по рослинництву й тваринництву, то можна помітити, що кількість зайнятих в рослинництві зросла у 1,5 рази, тоді як кількість працюючих в тваринництві зменшилась майже у 2 рази.

Кожне підприємство при здійсненні виробничої діяльності, окрім персоналу і земельних ресурсів, також повинно мати у своєму розпорядженні основні і оборотні виробничі фонди. Аналізують основні фонди за їхнім рухом і станом, результати наведені в табл. 2.3. Як видно з даних таблиці 2.3, збільшилась наявність основних засобів на початок і на кінець року у 2023 р. порівняно з 2020 р., відповідно на 35,08% та 23,58%, що пояснюється надходженням основних засобів протягом періоду, що аналізується, а також порівняно незначним вибуттям основних засобів. Проте процент приросту зменшився за період аналізу, внаслідок чого зменшився на 89,93% й коефіцієнт оновлення у 2024 р. порівняно з базисним 2020 роком.

Коефіцієнт зносу на кінець року зріс на 24%, що свідчить про зміну співвідношення приросту і зносу основних засобів. Зменшився також коефіцієнт придатності на кінець року на 28,14% – це показує негативну для підприємства тенденцію зниження придатності основних засобів через погіршення умов їх експлуатації, що може призвести до скорочення терміну їх експлуатації.

Таблиця 2.3

**Показники руху і якісного стану основних засобів ТОВ «Земля
Томилівська»**

Показники	2022	2023	2024	2024. у % до 2020
Рух основних засобів:				
Наявність на початок року, тис. грн.	5505	5510	5664	135,08
Надходження, тис. грн.	5	154	80	12,46
Вибуття, тис. грн.	0	0	0	–
Наявність на кінець року, тис. грн.	5510	5664	5744	123,58
Річний приріст, тис. грн.	5	154	80	17,58
Приріст, %	0,09	2,79	1,41	13,00
Коефіцієнт вибуття, %	0	0	0	–
Коефіцієнт оновлення, %	0,09	2,72	1,39	10,07
Стан основних засобів:				
Сума зносу на початок року, тис. грн.	1625	2107	2629	129,76
Сума зносу на кінець року, тис. грн.	2107	2629	3066	153,22
Коефіцієнт зносу на початок року, %	29,52	38,24	46,42	96,07
Коефіцієнт зносу на кінець року, %	38,24	46,42	53,38	124,00
Коефіцієнт придатності на початок року	70,48	61,76	53,58	103,68
Коефіцієнт придатності на кінець року	61,76	53,58	46,62	81,86

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Земля Томилівська»

Аналіз ефективності використання земельних ресурсів свідчить, що земельні ресурси використовуються ефективно, отримуючи при цьому високі врожаї високорентабельних культур та отримання високих прибутків.

Для всебічної характеристики й оцінки невикористаних резервів господарства при аналізі, крім прямих показників, використовуються непрямі. До них належить: площа посівів найважливіших культур, поголів'я худоби, вартість основних фондів, чисельність працівників та інше.

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що показники, які характеризують динаміку розміру підприємства у 2024 р. порівняно із 2020 р. збільшились, що позитивно вплинуло на діяльність підприємств. Зменшення чисельності працівників відбулося через оптимізацію і удосконалення діяльності підприємства, та використання праці тимчасових працівників. Збільшення виручки пов'язано з використанням нових технологій мінімального обробітку ґрунту та високим врожаєм зернових культур.

Провівши аналіз динаміки виробництва основних видів продукції можна зробити висновок, що основним видом продукції підприємства є соя, обсяг виробництва якої за 2020-2024 роки зріс у 4 рази, менш важливою культурою є зерно – обсяг виробництва якого зменшився у 1,5 рази.

Сутність спеціалізації ТОВ «Земля Томилівська» полягає в тому, що підприємство відповідно конкретним ґрунто-кліматичним умовам організовує виробництво одного або двох видів продукції рослинництва або тваринництва, розвиваючи разом з тим допоміжні галузі, які не заважають розвитку основних галузей, а навпаки пристосовуються до них або їх обслуговують.

ТОВ «Земля Томилівська» має комбіновану спеціалізацію і спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, зокрема сої та зернових культур, які разом в структурі грошових надходжень складають 85, 88 %.

Обсяг виробництва продукції підприємства зростає переважно за рахунок збільшення продуктивності праці, а це посприяло зменшенню кількості персоналу. Хоча підприємство і не досягає планових показників, воно є високопродуктивним.

Потребує уваги і забезпеченість оборотними ресурсами ТОВ «Земля Томилівська» (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4

**Забезпеченість ТОВ «Земля Томилівська» матеріальними
оборотними ресурсами (тис. грн.)**

Ресурси, показник	Роки			Зміни (+/-)
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Джерела власних і прирівняних до них коштів	0,1	0,1	0,1	0
Стабільні пасиви, направлені на покриття нормативних	--	--	--	--
Всього джерел власних і прирівняних до них коштів	10978,6	13989,9	17425,3	6446,7
Наявність власних оборотних і прирівняних до них коштів	5842,3	9006,9	11613,8	5771,5
Норматив оборотних коштів	5600	9000	11000	5400
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних і прирівняних до них коштів	242,3	6,9	613,8	371,5
Також у % до нормативу	4,3	0,1	5,6	6,9
Оборотні засоби з балансу	5842,3	9006,9	11613,8	5771,5
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів	0	0	0	0

Провівши аналіз забезпечення оборотними ресурсами можна стверджувати, що підприємство забезпечене оборотними фондами повністю з невеликим надлишком. Це дуже позитивно для підприємства, і показує здатність підприємства повністю задовольнити свої потреби.

На підставі даних, що відображені у таблиці, можна зробити висновок, що підприємство ефективно використовує оборотні засоби із значним перевищенням плану. Ефективне використання оборотних засобів дає змогу підприємству працювати безперебійно і високоефективно.

Для повного відображення забезпечення основними фондами слід звернути увагу на дані, що дають підставу провести аналіз на основі таблиці 2.5.

Провівши аналіз руху та стану основних засобів можна зробити висновок, що кількість основних засобів на підприємстві зростає. Стару техніку постійно замінюють на нову ефективнішу та більш продуктивну і енергоекономічну. Купується нова техніка зарубіжних виробників з великим досвідом та репутацією. Придатність техніки є високою, вище 50 %, що свідчить про низьку зношеність.

Таблиця 2.5

Рух та стан основних засобів

Показники	Роки			Звітний до базового, в %
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Рух основних засобів:				
1. Наявність на початок року, тис.грн.	5626,6	6027,7	5513,6	97,99
2. Надходження, тис.грн.	401,1	0	745,9	185,96
3. Вибуло, тис.грн.	0	514,1	180	
4. Наявність на кінець року, тис.грн.	6027,7	5513,6	6439,5	106,83
5. Річний приріст, тис.грн.	401,1	-514,1	925,9	230,84
6. Процент приросту, в %	7,1	-8,5	16,8	235,57
7. Коефіцієнт вибуття, в %	0,0	8,5	3,3	
8. Коефіцієнт оновлення, в %	6,7	0,0	11,6	174,07
Стан основних засобів:				
9. Сума зносу на початок року, тис.грн.	1809,5	2780,1	3737,5	206,55
10. Сума зносу на кінець року, тис.грн.	2780,1	3737,5	4780,6	171,96
11. Коефіцієнт зносу на початок року, в %	32,2	46,1	67,8	210,78
12. Коефіцієнт зносу на кінець року, тис.грн.	46,1	67,8	74,2	160,96
13. Коефіцієнт придатності на початок року, в %	67,8	53,9	32,2	47,48
14. Коефіцієнт придатності на кінець року, в %	53,9	32,3	25,8	47,81

Організаційна структуризація підприємства ґрунтується на його виробничій структурі й означає організацію взаємодії між виробничими підрозділами. Визначити організаційний рівень виробничої системи можна за допомогою складання семи або матриці взаємодії виробничих підрозділів, яка показує рух матеріальних потоків від підрозділу до підрозділу – сировини, матеріалів, запасних частин, кормів, готової продукції, а також послуг, що надаються підрозділами один одному. Звичайно, організаційна структуризація тісно пов'язана зі спеціалізацією та виробничою структурою підприємства.

Прикладом організаційної структуризації є поточно-цикловий метод організації використання техніки в рослинництві. Його суть полягає в поділі виробничого процесу на окремі короткі періоди (цикли) та в концентрації необхідних матеріальних і трудових ресурсів у кожний такий період для виконання найважливіших технологічних процесів. Економічна суть методу

полягає в тому, що протягом кожного циклу досягається максимальний виробіток найпродуктивніших машин шляхом організації їх двозмінної роботи. Використання методу залежить від агротехнічних, технологічних і організаційно-економічних заходів, комплекс яких дозволяє ефективно експлуатувати машинно-тракторний парк.

Спеціалісти господарства спільно з бригадиром і механізаторами виділяють основні цикли виконання механізованих робіт, у кожному з яких технічні й трудові ресурси зосереджуються на виконанні в оптимальні строки технологічних операцій – посів, міжрядкового обробітку, шарування, формування густоти посівів, внесення гербіцидів по сходах, боротьби зі шкідниками та хворобами рослин, збирання врожаю. Для продуктивного використання техніки роботу планують у дві зміни.

Трактори й самохідні машини, не укомплектовані у пари, використовуються в одну зміну або як резерв. Для того щоб забезпечити безперебійну роботу машинно-тракторного парку під час польових робіт, частину техніки резервують і не використовують до моменту виникнення нагальної в ній потреби.

На основі виробничої та організаційної структур будується структура управління підприємством, де виробнича й організаційна структури виступають об'єктами управління. Традиційні моделі структур управління в реформованих сільськогосподарських підприємствах ґрунтуються на комбінаціях лінійних, штабних і функціональних систем управління.

2.2. Аналіз організації управлінської праці

Керівник є центральною фігурою апарату управління, від результативності його праці залежить результативність діяльності не тільки окремих підрозділів підприємства, але й діяльність усього підприємства. Однією з найпоширеніших моделей діяльності керівника є так звана функціональна модель, яка пропонує описувати зміст праці керівника за допомогою перерахування його функцій.

Насправді функції керівництва в ТОВ «Земля Томилівська» не є прерогативою виключно директора, вони розподіляються між працівниками, причому не обов'язково в повній відповідності з їх місцем в ієрархічній структурі управління. Навіть такі функції, як несення відповідальності, за результати сумісної діяльності та виховання членів колективу делегуються на рівень менеджерів, які несуть повну відповідальність за результати своєї роботи.

Розподіл управлінської праці в ТОВ «Земля Томилівська» є об'єктивним процесом відособлення окремих його видів в самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників. По суті, це спеціалізація працівників на виконанні окремих видів робіт. В управлінні персоналом на ТОВ «Земля Томилівська» простежується демократичний тип управління, оскільки кожен фахівець на своєму місці виконує визначені йому функціональні обов'язки, володіє компетентністю і наділений певними повноваженнями в ухваленні рішень.

Для вивчення стилю управління були вибрані заступники директора. На даний момент його функціональні обов'язки включають:

- контроль і координація роботи підпорядкованого персоналу;
- різноманітна допомога директорові.

Заступники директора знають усі стандарти роботи організаційної діяльності. В спілкуванні, ввічливі, із співробітниками спілкуються на рівних. Робота вказаних фахівців строго спланована на увесь день. Організаційною культурою підприємства передбачено, що з робочих питань вищі керівники консультують своїх підлеглих безпосередньо на місці їх роботи. Важливою якістю даного управлінця є вміння мислити на перспективу та з врахуванням проблем, які можуть виникати при вирішенні того чи іншого завдання. Крім того, необхідно мислити системно, оперативно реагуючи на ту чи іншу ситуацію. Мати послідовність та цілеспрямованість, постійно працювати над удосконаленням своїх професійних знань та вмінь.

Заступники директора уміють вирішувати конфлікти, виступати в ролі посередника між конфліктуючими сторонами, врегулювати неприємності, що породжуються психологічним стресом. Залежно від управлінської ситуації аналізований керівник виконує у своєму колективі різноманітні "ролі", які визначаються його положенням в організації, а саме: адміністратора, плановика, експерта, регулятора та ін.

Стиль керівництва менеджера досить складно визначити. Йому властиві як авторитарні, так і демократичні риси в залежності від конкретної ситуації і виробничої необхідності.

Заступники керівника дають розпорядження у вигляді наказів і прохань, контролюють виконання робіт, а не тільки результат, частина повноважень делегується, але при збереженні відповідальності за ним. Стиль керівництва дозволяє реалізовувати ініціативу підлеглих. Досить важко реагує на критику, вимогливий, прагне брати участь в усіх справах підприємства. Цей керівник свою мету бачить в тому, щоб усі функції виконувалися розумним способом, що не суперечить прийнятому порядку. Усі зусилля розподіляються рівномірно, прояв ініціативи з боку не носить обмежений характер. Принципово нові або експериментальні методи вважає ризиковими і сумнівними.

На підприємстві питання роботи з кадрами покладені на заступника директора з кадрових питань. Зокрема, основною функцією є організація роботи по комплектуванню підприємства кадрами необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до цілей і профілю підприємства, формування та веденню банку даних про кількісний і якісний склад кадрів, їх розвитку і русі. Він організовує розробку прогнозів, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерелах її задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлення прямих зв'язків з навчальними закладами і службами зайнятості, контактів з підприємствами аналогічного профілю, інформування працівників усередині підприємства про наявні вакансії, використання засобів масової інформації для розміщення оголошення про

наймання працівників. Здійснює роботу по підборі, відборі кадрів на основі оцінки їх кваліфікації, особистих і ділових якостей, контролює правильність використання працівників в підрозділах підприємства. Проводить систематичний аналіз кадрової роботи на підприємстві, розробляє пропозиції по її поліпшенню і так далі.

На сьогодні на підприємстві відбір персоналу робиться тільки на підставі особистої співбесіди і вивчення особистих документів. У сьогоднішніх умовах застосування тільки цих методів є не завжди достатнім. Додатково рекомендується використати тестування потенційних працівників, випробувальний термін, а також отримання рекомендацій з попереднього місця роботи. На ТОВ «Земля Томилівська» заступник директора є успішним керівником, оскільки не лише бачить стратегічні цілі організації, але і направляє зусилля колективу на досягнення цих цілей, не боїться спиратися на колектив, який у більшості своїй ним же сформований. Хороша команда дозволяє реалізувати управлінські рішення максимально ефективно.

Заступник керівника має високу культуру спілкування, такт, ввічливість, делікатність в спілкуванні з підлеглими. Стиль керівництва в ТОВ «Земля Томилівська» явище строго індивідуальне, оскільки він визначається специфічними характеристиками конкретної особи і відбиває особливості роботи з людьми і технологію ухвалення рішення саме цією особою. Регламентується стиль особистими якостями управлінського персоналу.

В процесі трудової діяльності на ТОВ «Земля Томилівська» сформувався деякий строго індивідуальний "почерк" керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо. Також слід зазначити, що життєві управлінські ситуації в ТОВ «Земля Томилівська» нестандартні, а якості особи менеджера і підлеглих мають властивість змінюватися адекватно змінам керованого середовища. Тому вибір стилю керівництва багато в чому залежить від того, яке завдання ставить перед собою менеджер в певні періоди часу:

- управляє – керівник дає точні вказівки підлеглим і доброякісно стежить за виконанням його завдань;
- направляє – адміністратор управляє і спостерігає за виконанням завдань, але обговорює рішення із співробітниками, просить їх вносити пропозиції і підтримує їх ініціативу;
- підтримує – адміністратор надає співробітникам допомогу при виправленні ними завдань, розділяє з ними відповідальність за правильне прийняття рішень;
- делегує повноваження – адміністратор передає частину своїх повноважень виконавцям, покладає на них відповідальність за прийняття приватних рішень і досягнення мети підприємства[19].

Організовує усю роботу підприємства і несе відповідальність за його стан і діяльність директор. Він забезпечує виконання затверджених для підприємства планів і завдань. Він встановлює для кожної матеріально відповідальної особи ліміт товарних залишків; керує впровадженням прогресивних форм обслуговування; забезпечує дотримання працівниками правил торгівлі; техніки безпеки; санітарних вимог. У обов'язки директора та його заступників входить розгляд скарг і пропозицій, вжиття заходів по усуненню відмічених недоліків. Інші керівні працівники керуються у своїй діяльності затвердженими директором посадовими інструкціями, складеними на основі кваліфікаційних характеристик посад цих працівників.

Менеджер у ТОВ «Земля Томилівська» здійснює управління по одному або декількох напрямках (ділянках) комерційної діяльності ТОВ «Земля Томилівська», спрямованою на задоволення потреб споживачів і отримання прибутку за рахунок стабільного функціонування, підтримка ділової репутації і відповідно до наданих повноважень і виділених ресурсів. Виходячи із стратегічних цілей діяльності «Земля Томилівська», менеджер планує комерційну діяльність. Здійснює контроль за розробкою і реалізацією бізнес-планів і комерційних умов, угод, що укладаються, договорів і контрактів, оцінює міру можливого ризику. Аналізує і вирішує

організаційно-технічні, економічні, кадрові і соціально-психологічні проблеми в цілях стимулювання виробництва і збільшення об'єму збуту продукції, підвищення якості і конкурентоспроможності товарів і послуг, економного і ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Здійснює підбір і розстановку кадрів, мотивацію їх професійного розвитку, оцінку і стимулювання якості праці. Організовує зв'язки з діловими партнерами, систему збору необхідної інформації для розширення зовнішніх зв'язків і обміну досвідом. Здійснює аналіз попиту на продукцію, що виробляється, прогноз і мотивацію збуту за допомогою вивчення і оцінки потреб покупців. Бере участь в розробці інноваційної і інвестиційної діяльності, рекламної стратегії, пов'язаної з подальшим розвитком підприємницької або комерційної діяльності. Забезпечує зростання прибутковості, конкурентоспроможності і якості товарів та послуг, підвищення ефективності праці. Здійснює координацію діяльності у рамках певного напрямлення (ділянки), аналіз її ефективності, приймає рішення по найбільш раціональному використанню виділених ресурсів. Залучає до рішення завдань консультантів і експертів з різних питань (правовим, технічним, фінансовим та ін.).

Таким чином, актуальними на сьогодні є розробка й упровадження систем ефективності управління як одного із найбільш діючих каталізаторів у підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей управлінського персоналу і цілей підприємства [24].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проблема ефективності управління включає в себе розгляд: управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, якими володіє і які використовує система управління, сукупності витрат на управління, які визначаються змістом, організацією, технологією та обсягом робіт з реалізації відповідних функцій управління; ефективності управління, тобто ефективності дій людей у процесі діяльності організації, реалізації інтересів у досягненні певних цілей [25].

Ефективність менеджменту – це результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління. У більш спрощеному варіанті це визначення можна представити таким чином: ефективність менеджменту – це зіставлення спожитих ресурсів з отриманим результатом. Результати та ефективність управлінської праці в кінцевому підсумку управління в цілому залежать від багатьох умов і передумов. До їх числа відносяться потенціал співробітника, його здатність виконувати певну роботу, засоби виробництва, соціальні аспекти діяльності персоналу і колективу в цілому; культура організації. Вони значною мірою залежать і від особистості самого керівника: його авторитету, стилю роботи тощо. Тому всі ці фактори діють спільно, в інтеграційній єдності [25].

На основі аналізу результатів досліджень визначимо шляхи досягнення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві, що полягають у такому [21]:

1. Удосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей.

2. Вироблення стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює деякі із сфер її функціонування.

3. Розробка інформаційної системи організації, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.

4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.

5. Система постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.

6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на організацію.

7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки.

8. Робота зі створення культури організації, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалюваних співробітниками.

Важливим моментом в ефективності управління є підвищення кваліфікації з відривом і без відриву від виробництва. Підвищення кваліфікації спрямоване на вдосконалення та поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності. Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці керівних працівників виконує їх періодична атестація. Створення та підтримка атмосфери творчого пошуку – пряме завдання керівників компанії [20].

Одним із основних завдань менеджера для підвищення ефективності управління є ефективне використання персоналу підприємства. Враховуючи тематику дослідження, це питання доцільно аналізувати через призму управління персоналу саме сільськогосподарського підприємства.

Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатньо майнового потенціалу, але і від

компетенції персоналу й ефективності його внутрішньої організації. Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для вияву ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання [12].

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосовування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які впливають на ефективність праці [14].

У свою чергу, ефективність використання персоналу в системі управління підприємством залежить від різних чинників: науково-технічних, що пов'язані з рівнем розвитку і використання засобів виробництва; організаційних, серед яких є удосконалення структури управління та змістовності праці; економічних, що пов'язані з економічними методами управління персоналом; соціальних, що зумовлені системою соціально-економічних та соціально-трудових відносин. Дані чинники підвищення ефективності використання персоналу підприємств тісно взаємопов'язані і утворюють єдину систему [16].

Отже, продуктивність праці вимірює рівень ефективності менеджменту персоналу в організації, вона відображає здатність системи управління персоналом та організацією взагалі забезпечувати певний результат за різноманітних умов і можливостей.

Оскільки рівень продуктивності праці визначається співвідношенням обсягів валової продукції та затрат робочого часу на її виробництво, то зростання його можливе лише за наступних умов: збільшення обсягу валової

продукції при незмінних затратах праці; скорочення затрат праці при незмінному обсязі виробництва продукції, одночасного збільшення обсягу виробництва продукції та скорочення затрат праці. Таким чином, основним напрямом підвищення продуктивності праці на підприємстві є збільшення обсягів виробленої продукції та скорочення затрат живої праці на неї. Другим напрямом є зростання врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин.

Одним з основних резервів підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва є створення потужного кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств та удосконалення управління ним. Проте недостатній рівень як професійних знань, так і вміння керівників та спеціалістів господарств приймати виважені рішення з питань формування й використання трудових ресурсів у конкретних умовах виробництва не дають можливості оцінити реальні потреби працівників [22].

Покращання економічного стану в сільськогосподарському виробництві неможливе без ефективного й раціонального формування та використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств. Для ефективного функціонування окремого підприємства й економіки країни в цілому, необхідно значну увагу приділяти саме людському фактору, використанню методів стимулювання та виявленню найбільш дієвих форм мотивації праці для підвищення зацікавленості працівників у роботі підприємства. З цією метою доцільно використати досвід розвинених як вітчизняних, так і зарубіжних господарств. Таким чином, головним стратегічним напрямом зростання ефективності виробництва на сільськогосподарських підприємствах є формування потужного кадрового потенціалу та ефективного управління ним [14].

Таким чином, існує велика кількість шляхів і методів підвищення ефективності управління на підприємстві.

Підвищити ефективність управління можна також застосовуючи різноманітні методи безпосередньо відносно самого фахівця, наприклад,

збільшити рівень його кваліфікації, отримати додаткову освіту тощо. Кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір шляхів підвищення ефективності управління залежно від специфіки діяльності і особливостей вже сформованої системи управління [18].

Проте будь-якому керівнику важливо усвідомлювати, що найбільша ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому випадку, коли будуть застосовуватися різноманітні методи в комплексі з урахуванням цілей та стратегії розвитку підприємства.

Якщо система управління, що діє на підприємстві, не відповідає навіть поточним завданням, тоді вона стає істотним гальмом у розвитку, знижує конкурентоспроможність і негативно впливає на показники діяльності. Коли підприємство націлене на розвиток, розширення, вихід на нові території, на нові ринки збуту, де зустрінеться в боротьбі з сильнішими конкурентами, проблема реорганізації системи управління стає дуже актуальною. Тому якщо ставиться завдання оцінити ефективність управління підприємством, що розвивається, то, в першу чергу, необхідно встановити цілі, до яких підприємство прагне, а потім провести діагностику існуючої системи управління підприємством на відповідність майбутнім завданням. Оцінка ефективності управління проводиться з допомогою різноманітних параметрів. Для різних підприємств цей набір показників майже не змінюється, але самі параметри набувають різної пріоритетності для кожного підприємства.

Ефективність управління можна аналізувати, використовуючи економічні та соціальні критерії, загальні та часткові показники ефективності. Викладені шляхи щодо підвищення ефективності менеджменту з урахуванням усіх елементів діяльності підприємства спрямовані, в основному, на вдосконалення професіоналізму, рівня кваліфікації, особистих і ділових якостей самого керівника або на зміну стратегії підприємства, її організаційної структури, технологій виробництва, умов праці та відпочинку, комунікаційних процесів і таке інше [18].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі кількісних та якісних показників, а також позицій вітчизняних та зарубіжних науковців, за результатами проведеного дослідження було досягнуто ряд висновків.

Зокрема, з'ясовано, що управлінська праця – праця непродуктивна. Участь у створенні матеріальних благ відбувається опосередковано, через працю інших осіб. Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій. Управлінська праця – це праця, основне завдання якої – це забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудового колективу в цілому. Це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації.

Напрямами організації управлінської праці є: розробка раціональних форм розділення і кооперації праці; організація робочих місць припускає оснащення засобами виробництва, предметами праці, інструментом, пристосуваннями і оснащенням, засобами зв'язку та ін.; обслуговування робочих місць як важливий елемент організації праці; оптимізація трудового процесу шляхом впровадження раціональних методів і прийомів праці; створення сприятливих умов праці на робочих місцях, раціоналізація режимів праці та відпочинку; атестація і раціоналізація робочих місць; нормування праці.

Доведено, що підвищення рівня організації праці у підрозділах, на підприємстві в цілому є одним із факторів підвищення результативності діяльності працівників. Основні проблеми організації праці полягають у правильності розстановки працівників на виробничих ділянках на основі раціонального розподілу й кооперації праці, спеціалізації і розширення зон обслуговування, узгодженості діяльності, найбільш повного використання

трудових ресурсів, раціонального розподілу та перерозподілу робочої сили. Організація праці змінюється і вдосконалюється залежно від зміни цих чинників. Розвиток науково-технічного прогресу призводить до удосконалення засобів виробництва і, відповідно, методів управління персоналом. Тому організація праці повинна постійно удосконалюватися, використовуючи набутий досвід і сучасні технології.

Встановлено, що ефективність управлінської праці – соціально-економічна категорія, що характеризує рівень результативності управлінської діяльності щодо реалізації мети управління. Визначають її відношенням економічних результатів до затрат праці. При оцінці ефективності праці визначають, крім економічного, соціальний ефект (поліпшення умов праці, підвищення соціальної активності колективу та ін.), який проявляється в якісному аспекті діяльності та в управлінні (кількісному) економічного ефекту.

Запропоновано віднести до якісних показників ефективності управлінської праці такі:

- 1) науково-технічний рівень управління (використання наукових методів, організаційної та обчислювальної техніки);
- 2) обґрунтованість рішень, які приймаються робітниками апарату управління;
- 3) достовірність і повнота інформації, якою володіють менеджери;
- 4) рівень культури управління (характеризується використанням стилем керівництва, кількістю конфліктних ситуацій тощо);
- 5) рівень культури праці робітників апарату управління (використання робочого часу, режим дня).

Надано загальну господарсько-економічну характеристику ТОВ «Земля Томилівська». Виявлено, що головною метою підприємства є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, а також надання власникам паїв, орендованих підприємством, послуг щодо ведення сільського господарства та здійснення інших пов'язаних з ним видів

діяльності. Обсяг виробництва продукції підприємства зростає переважно за рахунок збільшення продуктивності праці, а це посприяло зменшенню кількості персоналу. Хоча підприємство і не досягає планових показників, воно є високопродуктивним.

На основі аналізу ефективності використання земельних ресурсів встановлено, що земельні ресурси використовуються ефективно, отримуючи при цьому високі врожаї високорентабельних культур та отримання високих прибутків. Констатовано позитивні тенденції динаміки розміру підприємства.

Визначено, що ефективність менеджменту – це результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрований результат взаємодії компонентів управління. Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатньо майнового потенціалу, але і від компетенції персоналу й ефективності його внутрішньої організації. Одним з основних резервів підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва є створення потужного кадрового потенціалу аграрних підприємств та удосконалення управління ним. Проте недостатній рівень як професійних знань, так і вмінь керівників та спеціалістів господарств приймати виважені рішення з питань формування й використання трудових ресурсів у конкретних умовах виробництва не дають можливості оцінити реальні потреби працівників. Ефективність управління можна аналізувати, використовуючи економічні та соціальні критерії, загальні та часткові показники ефективності.

Доведено, що для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, слід розробити власну фірмову філософію управління персоналом, виходячи з досвіду провідних світових компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ*. 2020. № 1. С. 152-163.
2. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. Вип. 1. С. 10-14.
3. Галюк І.Б. Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17. С. 75-83.
4. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. №176. С. 53-58.
5. Дашко І.М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 21. С. 35-42.
6. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37.
7. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №2 (25). С.89-94.
8. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
9. Загородня Н.П., Кучеренко Д.Г. Управління персоналом: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 272 с.
10. Куделя В. І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(1). С. 107-111.

11. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
12. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2-ге видання. Київ: «Центр учбової літератури», 2020. 184 с.
13. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.
14. Мельничук О.І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Том 8, Вип. 2. С.46-51.
15. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринєць [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
16. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник . Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 171 с.
17. Перець Г.Ф. Менеджмент соціально-культурної сфери: Фактори успішності менеджера. 2020. 19 с.
18. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.
19. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 1(2). С. 69-79.
20. Сахненко О.І., Сахно І.В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №11. С.50-55.
21. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. № 1(19). С. 226-235.
22. Урсакий Ю.А., Кубіцький С.О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ

КНТЕУ, 2020. Вип. І-ІІ (77-78). С. 325-338.

23. Чернобай Л. І., Дума О. І. Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2018. № 8. С. 198-204.

24. Юрик Н., Зубрецький С. Значення та роль сучасного менеджера в посиленні конкурентних позицій організації. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: тези XI Міжнар. наук.-практ. конферен. (03 листопада 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 12-14.*

25. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

**Показники оцінки ефективності управлінської діяльності на
сільськогосподарському підприємстві**

Група	Показник
Загальні результативні	1. Вартість валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь. 2. Вартість валової продукції на 1 людино-день, витрачений у виробництві. 3. Прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь.
Економічність апарату управління	1. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у загальному фонді заробітної плати. 2. Питома вага витрат праці і коштів на управління у собівартості продукції.
Продуктивність управлінської праці	1. Вартість валової продукції на 1 людино-день, витрачений в управлінні. 2. Вартість валової продукції на 1 грн. витрат праці і коштів в управлінні.
Організованість апарату управління	1. Число ступенів у структурі управління. 2. Наявність конкретних посадових інструкцій. 3. Кількість підлеглих у керівника, начальників цехів, навантаження на бригадирів. 4. Укомплектованість апарату управління.

№ з/п	Групи вимог до менеджера	Вимоги
1.	Професійні	- високий рівень освіти, практичного досвіду, компетентності у відповідній професії; - широта поглядів, ерудиція; - глибоке знання своєї і смежних сфер діяльності; - прагнення до постійного самоудосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності; - пошук нових форм і методів роботи; - допомога навколишнім, їхнє навчання; - вміння планувати свою роботу; - високий рівень організації праці
2.	Особисті	- фізичне і психологічне здоров'я; - високий рівень внутрішньої культури; - енергійність; - завзятість у досягненні мети; - принциповість і рішучість; - чесність і справедливість; - висока вимогливість до себе та інших; - чуйність, дбайливість; - почуття гумору; - уміння поважати підлеглих; - почуття боргу, відповідальності; - доброзичливе відношення до людей; - оптимізм; - впевненість у собі
3.	Ділові	- уміння створити підприємство, забезпечити його діяльність усіма необхідними ресурсами; - уміння стратегічно мислити; - уміння підбирати і ефективно використовувати працівників; - знання техніки і технології виробництва в галузі, до якої належить підприємство; - уміння ставити і розподіляти серед виконавців задачі; - уміння самостійно і вчасно приймати обгрунтовані рішення і наполегливо домагатися їхнього виконання шляхом впливу на підлеглих; - уміння координувати і контролювати виконання завдань підлеглими; - уміння мотивувати підлеглих до ефективної роботи; - домінантність, честолюбство;

Рис. 1. Групи вимог до менеджера

Завдання організації праці

В масштабах народного господарства	На конкретному робочому місці
Запобігання економічних і соціальних втрат	Встановлення оптимальних меж і критеріїв поділу і кооперування праці, впровадження методів подолання монотонності і підвищення змістовності праці
Забезпечення якнайповнішого використання людських ресурсів суспільства	Організація, раціональне оснащення і планування робочих місць
Регулювання співвідношення чисельності зайнятих в галузях матеріального виробництва і невиробничій сфері	Впровадження раціональних форм і методів матеріального і морального стимулювання
Перерозподіл працівників між галузями і раціональне розміщення ресурсів між регіонами країни	Раціоналізація трудового процесу, впровадження нових прийомів і методів праці
	Створення належних умов праці для збереження здоров'я і працездатності людини

Напрями вдосконалення елементів організації праці

Елементи організації праці	Напрями вдосконалення організації праці
Визначення мети і результату праці	Найбільш раціональне розміщення виробничих приміщень з метою забезпечення зручного зв'язку між цехами та підсобними приміщеннями
Проектування та раціоналізація трудових процесів	Проектування раціональних трудових процесів і методів праці
Нормування праці	Удосконалення нормативної бази виробництва, застосування науково-обґрунтованих норм праці, використання системи мікроелементних нормативів
Організація й обслуговування робочих місць	Визначення необхідного оснащення робочого місця засобами і предметами праці відповідно до заданого технологічного процесу, розробка найбільш раціонального їхнього розміщення, створення ефективних систем обслуговування, що відповідають сучасному рівню розвитку техніки й організації виробництва
Поділ і кооперування праці	Оптимізація форм кооперації та поділу праці в соціальному, техніко-організаційному відношенні з урахуванням характеру і конструктивно-технологічних особливостей продукції, що випускається, рівня механізації й автоматизації, технологічної та трудової однорідності робіт
Підбір та організація навчання персоналу	Кваліфікований підбір, безперервний процес навчання і розвитку персоналу, оцінка персоналу, використання креативних методів та інноваційних технологій навчання
Організація матеріального і морального заохочення	Забезпечення гнучкої системи матеріального заохочення і доповнення її системою заходів щодо мотивації підвищення результатів діяльності
Створення сприятливих умов праці	Використання сучасних систем безпеки і охорони праці, зниження монотонності праці, узгодження із санітарними нормами факторів виробничого середовища, гуманізація умов праці на виробництві
Контроль за якістю роботи	Організація системи звітності структурних підрозділів і контролю за якістю праці кожного працівника та якістю роботи трудового колективу