

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В
АРК «ПРИДУНАЙСЬКА НИВА» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Мовчан Людмила Віталіївна**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Наталія ТАНКЛЕВСЬКА _____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного
університету
Наталя ЗАХАРЧЕНКО

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2024 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ **Галина ЗАПША**
«_____» _____ **2024 р.**

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Мовчан Людмили Віталіївни

1. Тема роботи: *«Управлінська праця та удосконалення її організації в АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області»*
керівник роботи *д.е.н. професор Танклевська Н.С., затверджені наказом ректора вищого навчального закладу від № 58-з від 15.05.2024 р.*

2. Строк подання студентом дипломної роботи *10 червня 2024 р.*

3. Об'єкт дослідження – *процеси організації управлінської праці на підприємстві.*

4. Предмет дослідження – *сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів аналізу системи організації управлінської праці на підприємстві.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- визначити сутність поняття "організація управлінської праці";
- проаналізувати методи та засоби планування роботи менеджера;
- ознайомитись із напрямками забезпечення раціональної організації процесів управлінської праці.

5.2. Аналітичний розділ:

- провести аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності АРК «Придунайська Нива»;
- дослідити організацію управлінської праці на АРК «Придунайська Нива»;
- здійснити оцінку середовища функціонування підприємства АРК «Придунайська Нива».

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- вдосконалити методiku оцінювання ефективності організації управлінської праці на підприємстві АРК «Придунайська Нива»;

- запропонувати напрямки вдосконалення організації управлінської праці в АРК «Придунайська Нива»;
- представити стимулювання як один з напрямків покращення управлінської праці на АРК «Придунайська Нива».

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Суть поняття управлінської праці. Технологічний поділ праці в апараті управління. Специфіка соціально-економічної природи управлінської праці. Структура процесу організації роботи менеджера. Методи планування особистої праці менеджера. Основні принципи організації роботи управлінського апарату.

6.2. До аналітичного розділу:

Переваги та виклики АРК «Придунайська Нива». Склад та структура чистого доходу від реалізації продукції сільського господарства АРК «Придунайська Нива». Показники розмірів АРК «Придунайська Нива». Виробництво продукції рослинництва та урожайність культур в АРК «Придунайська Нива». Економічна ефективність виробництва основних видів продукції АРК «Придунайська Нива». Показники ефективності виробничо-господарської діяльності АРК «Придунайська Нива». Наявність та економічна ефективність використання виробничих засобів АРК «Придунайська Нива». Середньорічна чисельність працівників АРК «Придунайська Нива», чол.. Структура трудових ресурсів в АРК «Придунайська Нива». Показники фінансових результатів виробничо-господарської діяльності АРК «Придунайська Нива». SWOT-аналіз АРК «Придунайська Нива». Аналіз сприятливих можливостей та загроз АРК «Придунайська Нива».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Склад і структура працівників АРК «Придунайська Нива». Динаміка зміни чисельності працівників АРК «Придунайська Нива». Ступінь формалізації праці менеджерів на АРК «Придунайська Нива». Ступінь формалізації функцій менеджерів АРК «Придунайська Нива», 2020-2022 рр.. Пропозиції для покращення організації управлінської праці в АРК «Придунайська Нива». Рівень організації управлінської праці в АРК «Придунайська Нива». Напрями удосконалення системи управління АРК «Придунайська Нива». Оцінювання впливу методів мотивації співробітників АРК «Придунайська Нива» на його економічні результати.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: дослідження ґрунтуються на наукових роботах вітчизняних та зарубіжних вчених за темою кваліфікаційного бакалаврського дослідження, офіційних статистичних даних, законодавчо-нормативних актах, матеріалах періодичних видань, звітності досліджуваного підприємства, а також інформації з мережі Інтернет.

8. Дата видачі завдання 01.02.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.24 – 15.02.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	1.02.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10.06.24	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «бакалавр» _____ Людмила МОВЧАН

Наукова керівниця: _____ Наталія ТАНКЛЕВСЬКА

РЕФЕРАТ

Мовчан Л.В. Управлінська праця та удосконалення її організації в АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. Актуальність теми у сучасних реаліях важко переоцінити. В умовах мінливого бізнес-середовища, росту конкуренції та швидкої технологічної трансформації, ефективне управління стає критично важливим для успіху будь-якого підприємства. Удосконалення організації управлінської праці дозволяє підвищити продуктивність, забезпечити оптимальне використання ресурсів та швидше реагувати на зміни в середовищі. При цьому, зростаюча увага до гнучкого менеджменту, розвиток нових технологій управління та зростання вимог до якості управлінської роботи роблять цю тему актуальною для подальшого розвитку бізнесу та економіки в цілому.

Мета та завдання роботи. Метою дослідження є розробка теоретичних основ і практичних рекомендацій з організації управлінської праці на підприємстві. Основними завданнями бакалаврської роботи є:

- визначити сутність поняття "організація управлінської праці";
- проаналізувати методи та засоби планування роботи менеджера;
- ознайомитись із напрямками забезпечення раціональної організації процесів управлінської праці;
- провести аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності АРК «Придунайська Нива»;
- дослідити організацію управлінської праці на АРК «Придунайська Нива»;
- здійснити оцінку середовища функціонування підприємства АРК «Придунайська Нива»;
- вдосконалити методику оцінювання ефективності організації управлінської праці на підприємстві АРК «Придунайська Нива»;
- запропонувати напрямки вдосконалення організації управлінської праці в АРК «Придунайська Нива»;
- представити стимулювання як один з напрямків покращення управлінської праці на АРК «Придунайська Нива».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів аналізу системи організації управлінської праці на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є такі методи: аналіз, анкетування, порівняння, балансовий метод, узагальнення, системний підхід та інші методи.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані результати у бакалаврського дослідження мають вагоме практичне значення, так як дозволяють дослідити сучасний стан управлінської роботи, оцінити її у АРК

«Придунайська Нива», проаналізувати її переваги та визначити недоліки, а також надати дієві рекомендації щодо її вдосконалення та напрямів реформування.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретично-методологічні засади організації управлінської праці на підприємстві» визначено суть організації управлінської праці; досліджено методи та засоби планування роботи менеджера; узагальнено напрями забезпечення раціональної організації процесів управлінської праці.

У другому розділі «Аналіз фінансово-господарської діяльності та стану процесу менеджменту АРК «Придунайська Нива»» проаналізовано фінансово-економічний аналіз показників діяльності підприємства; досліджено організацію управлінської праці АРК «Придунайська Нива»; проведено оцінку середовища функціонування підприємства.

У третьому розділі «Удосконалення системи організації управлінської праці в АРК «Придунайська Нива»» удосконалено методику оцінювання ефективності організації управлінської праці; визначено напрями удосконалення організації управлінської праці; обґрунтовано підвищення рівня стимулювання як один з напрямків покращення управлінської праці.

Кваліфікаційна робота містить 72 сторінки, 16 таблиць, 10 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 38 найменувань.

Ключові слова: управлінська праця, аграрна сфера, менеджмент, робоча сила, управлінський апарат, керівний склад, працівники.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Суть поняття «організація управлінської праці»	6
1.2. Методи та засоби планування роботи менеджера	16
1.3. Напрями забезпечення раціональної організації процесів управлінської праці	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ АРК «ПРИДУНАЙСЬКА НИВА»	26
2.1. Фінансово-економічний аналіз показників діяльності АРК «Придунайська Нива»	26
2.2. Організації управлінської праці АРК «Придунайська Нива»	40
2.3. Оцінка середовища функціонування підприємства	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В АРК «ПРИДУНАЙСЬКА НИВА»	51
3.1. Удосконалення методики оцінювання ефективності організації управлінської праці в АРК «Придунайська Нива»	51
3.2. Напрямки вдосконалення організації управлінської праці в АРК «Придунайська Нива»	59
3.3. Стимулювання як один з напрямків покращення управлінської праці на АРК «Придунайська Нива»	65
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток ринкових відносин став перед підприємствами новими викликами, які неможливо вирішити, застосовуючи традиційні підходи та методи управління. Проблема організації управлінської діяльності набуває особливого значення сьогодні. Сучасні технології та виробничі процеси вимагають від керівників не лише високої кваліфікації та дисциплінованості, а й активної участі в виробництві та пошуку нових можливостей оптимізації. Таким чином, сучасний менеджмент перетворюється на мистецтво управління людьми, яке базується на особистих якостях керівника та його здатності ефективно керувати колективом. Науково-технічний прогрес встановлює нові вимоги до організації роботи менеджерів, їхньої професійної підготовки та психофізіологічних можливостей.

Актуальність теми у сучасних реаліях важко переоцінити. В умовах мінливого бізнес-середовища, росту конкуренції та швидкої технологічної трансформації, ефективне управління стає критично важливим для успіху будь-якого підприємства. Удосконалення організації управлінської праці дозволяє підвищити продуктивність, забезпечити оптимальне використання ресурсів та швидше реагувати на зміни в середовищі. При цьому, зростаюча увага до гнучкого менеджменту, розвиток нових технологій управління та зростання вимог до якості управлінської роботи роблять цю тему актуальною для подальшого розвитку бізнесу та економіки в цілому.

Ефективна організація управлінської праці, з точки зору науки, є ключовим фактором для успішної функціонування всього підприємства або його окремих підрозділів. Таким чином, завдання менеджерів полягає не лише в організації виконання планових завдань, а й в управлінні роботою колективу підприємства. Ці питання зацікавлюють багатьох науковців як з-за кордону, так і в Україні. Серед них: Ю.Завадський, Л.Балабанова, В.Новак, О.Сардак, Г.Осовська, Ф.Хміль, Л.Шовкун, А.Шегда та інші.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних основ і практичних рекомендацій з організації управлінської праці на підприємстві. Основними завданнями бакалаврської роботи є:

- визначити сутність поняття "організація управлінської праці";
- проаналізувати методи та засоби планування роботи менеджера;
- ознайомитись із напрямками забезпечення раціональної організації процесів управлінської праці;
- провести аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності АРК «Придунайська Нива»;
- дослідити організацію управлінської праці на АРК «Придунайська Нива»;
- здійснити оцінку середовища функціонування підприємства АРК «Придунайська Нива»;
- вдосконалити методикку оцінювання ефективності організації управлінської праці на підприємстві АРК «Придунайська Нива»;
- запропонувати напрямки вдосконалення організації управлінської праці в АРК «Придунайська Нива»;
- представити стимулювання як один з напрямків покращення управлінської праці на АРК «Придунайська Нива».

Об'єктом бакалаврського дослідження є процеси організації управлінської праці на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів аналізу системи організації управлінської праці на підприємстві.

Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є такі методи: аналіз, анкетування, порівняння, балансовий метод, узагальнення, системний підхід та інші методи.

Дослідження ґрунтуються на наукових роботах вітчизняних та зарубіжних вчених за темою кваліфікаційного бакалаврського дослідження, офіційних статистичних даних, законодавчо-нормативних актах, матеріалах

періодичних видань, звітності досліджуваного підприємства, а також інформації з мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні методики оцінювання ефективності організації управлінської праці та запропонуванні можливих напрямків поліпшення організації управлінської праці у АРК «Придунайська Нива». Також було запропоновано покращити систему стимулювання як один із шляхів покращення управлінської праці у АРК «Придунайська Нива».

Практичне значення одержаних результатів. Одержані результати у бакалаврського дослідження мають вагоме практичне значення, так як дозволяють дослідити сучасний стан управлінської роботи, оцінити її у АРК «Придунайська Нива», проаналізувати її переваги та визначити недоліки, а також надати дієві рекомендації щодо її вдосконалення та напрямів реформування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть поняття «організація управлінської праці»

Загалом, менеджмент можна описати як науку та мистецтво досягнення цілей через ефективне використання праці, інтелекту та мотивації людей. Це систематичні зусилля, спрямовані на організацію та мобілізацію людських ресурсів для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. Менеджмент є не лише інструментом організації виробництва, але і необхідною умовою для досягнення поставлених цілей управління. Він починається з визначення кінцевої мети та реалізується через організацію, проектування, будівництво, експлуатацію, модернізацію та реконструкцію підприємств. Мета управління - це бажаний результат діяльності, який мотивує людей досягати його. Вона повинна бути конкретною, конкурентоспроможною, відповідати законам суспільства і природи, зрозумілою для всіх учасників та стабільною протягом всього процесу її досягнення [5].

Через організаційну діяльність, що полягає у розподілі та інтеграції завдань і компетенцій, досягається цілеспрямоване управління взаємовідносинами на підприємстві. Організація служить інструментом для досягнення цілей компанії. З економічного погляду, організаційна діяльність сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства та відображає розподіл обов'язків серед виконавців [8].

Праця менеджера – це висококваліфікована діяльність, спрямована на досягнення цілей організації. Це управлінська праця, що включає [14]:

- Прийняття рішень менеджерами.
- Підготовку та аналіз інформації для прийняття рішень спеціалістами.
- Доведення рішень до виконавців технічним персоналом апарату управління.

Праця менеджера передбачає наявність праці, предмета праці та засобів. Предметом праці на підприємстві є інформація, а також особи або групи осіб, що можуть бути потенційними покупцями або постачальниками товарів чи послуг. Результатом праці менеджера є вибір альтернативи у вигляді управлінського рішення, наказу, розпорядження або плану заходів, а також інших управлінських документів, що визначають розвиток об'єкта управління.

Отже, основою управлінської праці є як предмет праці, так і її результат - інформація. Таким чином, володіння цією інформацією є найважливішим завданням менеджера, вплив якого все більше визначається не владою та багатством, а знаннями [16].

Досвід успішного управління ґрунтується на поєднанні та синтезі знань і мистецтва управління. Використання наукових методів і прийомів допомагає менеджерам вирішувати проблеми в різних ситуаціях - будь то рутинні, повторювані або екстремальні.

Основи, межі та різноманітність методів менеджменту визначаються закономірностями, а їх застосування на практиці відбувається через принципи управління. Принципи не просто обираються, вони визначають методи управління та роботи. Прийоми управління виражаються у вигляді методів, способів та принципів, які втілюються у практику управління. Стиль управління менеджера визначається особистим підходом до виконання методів роботи [8].

Використання методів повсякденного спілкування з людьми та інформацією залежить від технології прийняття рішень, ставлення до керівництва та, загалом, стилю управління.

Управлінська праця є невід'ємною частиною загальної праці працівника і в цьому контексті відіграє роль продуктивної праці.

Поняття управлінської діяльності пов'язане з поняттям управління як об'єкта або сфери застосування. Якщо врахувати, що будь-яка праця може бути розумовою або фізичною, то управлінська праця є різновидом розумової праці.

Управлінська праця виокремлюється в окрему категорію соціальної роботи з подальшою диференціацією за видами та підвидами праці й ґрунтується на розумінні управління як виду професійної діяльності, характерного для будь-якої спільної праці. У випадку коли у спільному процесі бере участь група людей, виникає необхідність координації їхніх трудових зусиль [2].

Управлінська праця - це діяльність, що спрямована на забезпечення спрямованих та узгоджених дій як окремих учасників спільного трудового процесу, так і всього трудового колективу. Це систематична робота адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, контроль та мотивацію працівників підприємства. Зміст управлінської праці визначається структурою виробничих процесів, технічними засобами, методами праці, а також взаєминами, що формуються в процесі виконання управлінських функцій. Науковці по-різному тлумачать сутність поняття управлінської праці (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 – Суть поняття управлінської праці

Автор	Сутність поняття
Й.Завадський [9, с. 91]	Вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей
А.Шегда [29, с. 86]	Різновид розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а тому й є продуктивною працею
Ф.Хміль [26, с. 282].	Порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.
О.Мельничук [16, с. 47]	Процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети. Цей процес передбачає розробку комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин у середині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем
Г.Осовська [18, с. 426]	Результат упорядкованої діяльності і невід'ємна складова частина управління

Джерело: згруповано автором

В різних системах професійної класифікації відображаються визначення поняття "менеджмент" як специфічної професійної категорії, яка належить до управління. У Міжнародному стандартному класифікаторі професій, розробленому Національним класифікатором України ДК 003:2010 "Класифікатор професій", всі професійні посади, що містять слово "менеджер", включені до 1-ї великої групи "Законодавці, вищі посадові особи та менеджери (керівники)". Згідно з описом цього розділу, це охоплює державних адміністраторів, державних службовців, законодавців та інших, різні професії або посади, головним завданням яких є планування, керівництво та координація політики та діяльності підприємств, організацій або структурних підрозділів [17].

Положення, що стосуються особливостей ідентифікації керівників як керівників окремих структурних підрозділів та працівників або організаторів окремих видів діяльності, можуть бути також відображені в розділі "Обов'язки та відповідальність" їх кваліфікаційних характеристик, які відображені у певних галузевих випусках Кваліфікаційного довідника, наприклад [20]:

1. Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності є керівництво діяльністю адміністративної служби підприємства (організації) та несе персональну відповідальність перед керівництвом за виконання покладених на нього обов'язків. Розподіляє обов'язки між працівниками служби, спрямовує, координує та контролює їх роботу.

2. Менеджер (управитель) з логістики координує діяльність різних підрозділів підприємства та інших підприємств і організацій щодо забезпечення ефективного просування товарів і послуг у сферах виробництва та обігу, знаходить компроміси для погодження інтересів різних ланок логістичної системи з метою досягнення загальносистемних цілей.

3. Менеджер (управитель) з реклами здійснює керівництво, планування та координацію робіт з проведення рекламних кампаній. Керує підлеглими працівниками.

Звісно, існують значні підстави для твердження, що термін "менеджер" не завжди має однакове значення, наприклад, у випадку лінійного та функціонального менеджменту, тоді як на різних рівнях управління існують керівники загального управління підприємством.

Спеціалізація працівників повинна здійснюватися з урахуванням таких видів робіт: управління організацією в цілому; керівництво структурними відділами апарату керівництва та розробка варіантів рішень на основі інформації про виконання робіт відповідно до певної функції; обробка інформації як від суб'єкта управління, так і з інших джерел і створення документів, необхідних для реалізації функції. Ці види робіт виконують відповідні категорії працівників: лінійні керівники, функціональні керівники, спеціалісти, інші працівники управління (рис.1.1).

З формальної точки зору управлінська праця - це робота менеджерів. А. Файоль також створив загальний образ менеджера як планувальника, організатора, контролера та координатора. У цілому слід зазначити, що управлінська робота - це взаємодія членів організації, спрямована на реалізацію функції управління.



Рисунок 1.1 – Технологічний поділ праці в апараті управління

Джерело: згруповано автором за даними [6]

Далі ми дослідимо основні параметри управлінської праці, такі як її специфіка, засіб, предмет, продукт, якість, результат та характер праці (рис1.2).

Специфіка соціально-економічної природи управлінської праці			
Людський фактор: Управлінська праця включає в себе взаємодію з різними людьми - підлеглими, колегами, клієнтами тощо. Розуміння психології та мотивації персоналу є ключовим аспектом успішного управління.	Спілкування та комунікація: Управлінська праця передбачає постійну комунікацію з різними зацікавленими сторонами, від керівництва до працівників та клієнтів. Ефективне спілкування вимагає вміння чітко висловлювати думки, слухати та розуміти інших.	Економічні аспекти: Управління також пов'язане з ефективним використанням ресурсів, плануванням бюджету та фінансовим аналізом. Розуміння економічних процесів і вміння приймати стратегічні рішення щодо фінансів є важливими для керівництва.	Соціальна відповідальність: Управлінці повинні бути свідомими своєї соціальної відповідальності перед співробітниками, споживачами, громадськістю та середовищем. Вони мають приймати рішення, які сприяють сталому розвитку та добробуту усіх зацікавлених сторін.

Рисунок 1.2 – Специфіка соціально-економічної природи управлінської праці

Джерело: згруповано автором за даними [7]

Звісно, можна стверджувати, що управлінська праця суттєво відрізняється від праці на виробництві. Рішення, прийняті управлінським персоналом, є результатом їхньої діяльності, і менеджери можуть вважатися найактивнішою частиною колективу, що впливає на матеріальні аспекти виробництва та співпрацює з іншими групами для створення продукції.

Управлінська робота орієнтована на організацію та керування різними процесами. Важливо враховувати, що конкретний характер управлінської діяльності залежить від категорії працівників управління, об'єкта управлінської діяльності та структури виробничих процесів, методів роботи, технічного обладнання і відносин, що складаються під час виконання функцій управління.

На нашу думку, вплив управлінської праці на виробництво значно ширший, ніж вплив працівників, що безпосередньо займаються виробництвом. Недоліки та помилки в роботі керівників мають більший вплив на результати

виробництва, ніж недоліки в роботі простих працівників. Наявність проблем у роботі управлінського апарату призводить до зниження не лише індивідуальної продуктивності працівників, але й продуктивності всього колективу. Тому раціональна організація праці в управлінні є важливою складовою для розв'язання проблеми підвищення продуктивності суспільної праці.

Управління - це послідовність взаємозв'язаних операцій, спрямованих на вирішення конкретних завдань і досягнення поставлених цілей. Ця діяльність фокусується на трьох ключових елементах: проблемі, її вирішенні та персоналі, що бере участь у процесі на всіх його етапах.

Проблема виникає при розриві між запланованим рівнем управління та фактичним станом об'єкта. Вирішення проблеми передбачає вибір одного з численних напрямків дій для зменшення цієї розбіжності.

Персонал, що приймає рішення, відомий як суб'єкти рішення. Це можуть бути окремі керівники або групи працівників, обладнаних відповідними повноваженнями для прийняття рішень. Існують індивідуальні та групові методи прийняття рішень, кожен з яких має свої переваги та обмеження.

Хоча індивідуальні рішення можуть бути більш креативними та швидше прийнятими, вони частіше виявляються помилковими і ризикованими через складність сучасного бізнес-середовища. У цьому контексті групові рішення набувають переваги, оскільки вони сприяють глобальному підходу до проблеми, підвищують мотивацію та відповідальність, зменшують помилки і пропонують різноманітні шляхи вирішення. Однак вони можуть бути більш часомісткими через потребу узгодження різних точок зору та відсутність конкретної індивідуальної відповідальності за кінцеве рішення.

Успішний розвиток аграрного підприємства на даний момент вимагає ефективного управління проблемами. Зокрема, два основних підходи до розробки загальної теорії управління відображають умови переходу від однієї соціально-економічної системи до іншої. Перший підхід ставить перед собою завдання модифікації менеджменту на підґрунті колишніх теоретичних основ і конкретизації їх в умовах нових ринків.

У сучасних економічних умовах обґрунтування системи адміністративного права виявляється досить необхідним та відображає реальність. Однак ця точка зору не враховує повністю систематичні зміни, що сталися у всіх сферах суспільного життя. Передусім, вона не враховує дію всієї системи об'єктивних економічних законів, зокрема закону суспільного поділу праці, який набув нового значення в нових історичних умовах. Крім того, відсутні досягнення сучасного менеджменту, який розроблений за кордоном та представляє науку про управління в ринкових умовах, що порушує єдину теоретичну основу управління.

Другий підхід до розвитку теорії менеджменту базується на науковій літературі та відображає нову парадигму управління, що ґрунтується на принципах та механізмах ринкової економіки. На макрорівні цей підхід враховує перехід від керованої до ринкової економіки, масштабну технологічну революцію, що змінила взаємодію суспільства та природи, сильні інтеграційні процеси на всіх рівнях економічного розвитку та відновлення суспільно-класових відносин і демократизацію суспільного життя.

На мікрорівні, потреба у новій управлінській організації викликана рядом аспектів [29]:

а) Різноманітність економічних та соціальних форм підприємств породжує необхідність адаптації управлінських підходів до різних типів організацій і різноманітності їхньої продукції.

б) З'явлення нового типу організаційних структур, зокрема державних підприємств, потребує розробки ефективних управлінських моделей, що відповідають особливостям цих організацій.

в) Еволюція форм взаємодії між суб'єктами відтворювального процесу всередині компаній, включаючи з'яву нових суб'єктів господарювання, вимагає перегляду і удосконалення управлінських методів та підходів.

г) Створення незалежних систем та механізмів управління у всіх компаніях, заснованих на поділі функцій управління між компанією та державою, потребує розробки адекватних теоретичних та практичних підходів.

Другий підхід до розвитку теорії менеджменту, який враховує системний характер змін, є важливим у контексті переходу від планової до ринкової економічних систем. Цей підхід передбачає адаптацію теоретичних та практичних основ управління до нового історичного рівня розвитку. На мікрорівні це означає розробку концептуальних положень, які визначають теоретичні аспекти управління підприємствами в новій системі суспільних відносин [17].

У зарубіжній літературі терміни "управління" та "менеджмент" використовуються паралельно, але їх не завжди використовують у однаковому контексті. Важливо підкреслити два підходи до терміну "менеджмент".

З одного боку, "менеджмент" сприймається як загальна управлінська діяльність, яка охоплює конкретні процеси у сфері організації праці та встановлення відносин між працівниками, незалежно від галузі чи конкретного виду операцій.

З іншого боку, термін "менеджмент" частіше вживається у контексті економічної діяльності, зокрема у підприємстві. В такому випадку "менеджмент" розглядається як особливий аспект управлінської діяльності, що зосереджується на організації та управлінні діяльністю підприємства, компанії чи їхніми структурами [9].

З точки зору економічних дисциплін, категорії "управління" та "менеджмент" можуть розглядатися як синоніми. Підприємство, у свою чергу, є невід'ємною складовою системи ринкової економіки, яка є ключовим елементом цієї системи. Оскільки менеджмент є частиною системи підприємства, управління економічною сферою в ринкових умовах відповідає важливості цієї категорії.

Цікаво відзначити, що представники різних наукових підходів та економічних шкіл систематизували як поняття менеджменту, так і поняття бізнесу. З наведених визначень видно, що характеристики підприємства включають економічні, організаційні та адміністративні аспекти. Підприємство діє як замкнута система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем та використовує

свої ресурси. Керування бізнесом, зокрема, пов'язане з координацією факторів виробництва, персоналу та контролем бізнесу з боку менеджерів. Таким чином, термін "корпоративне управління" є складною та комплексною категорією, яка вимагає системного підходу до розкриття своєї сутності [21].

У процесі розвитку систем управління спостерігалось прискорення та збільшення частоти зовнішніх змін. Це призвело до звуження кругозору і зменшення частоти планування на всіх рівнях влади. У 1980-х роках деякі автори почали обговорювати необхідність відмови від стратегічного планування. Проте важливо розуміти, що рівень управління не обов'язково пов'язаний з обсягом планування. Стратегічні плани можуть мати різні терміни. Одночасно зовнішнє середовище вимагає розвитку системи самоорганізації на відповідних рівнях влади. Це означає, що присутність зовнішніх стратегічних змін вимагає управління стратегічним та організаційним потенціалом сільського господарства.

У нових економічних умовах необхідні якісні зміни у системі управління сільським господарством. На цей рахунок ми пропонуємо наступні кроки:

1. Сільське господарство повинне визначити своє місце в економічній системі, зосереджуючись на стратегії співробітництва та розвитку договірних відносин.
2. В умовах сьогодення важливе планування ресурсів, стратегій та цілей, що сприяє активізації наявних ресурсних потенціалів.
3. Управління повинно акцентувати увагу на індивідуальності підприємства, використовуючи його унікальні конкурентні переваги.
4. Розвиток сільськогосподарських підприємств потребує розвитку внутрішньофірмової культури, орієнтації на людські потреби та інтереси, їхній облік і втілення у господарській практиці.

Сільське господарство повинне адаптуватися до економічної ситуації, що складається в країні, зокрема у зв'язку сучасними реаліями.

1.2. Методи та засоби планування роботи менеджера

Планування робочого часу є важливою умовою ефективного управління для керівника. Використання методу "виявлення основних напрямів" допомагає визначити найважливіші напрямки роботи. Створення списку щоденних завдань з урахуванням їх пріоритетності і важливості спрощує планування робочого дня.

Особистий план роботи керівника включає в себе:

- Завдання організації.
- Питання, які потребують вирішення.
- Підготовка необхідних інформаційних матеріалів.
- Строки виконання визначених питань.

У плані також враховується робота з документами, прийом відвідувачів, участь у зборах і нарадах, а також час для творчості, інновацій та професійного розвитку.

Чітко визначений план роботи допомагає створити нормальний ритм роботи, забезпечити узгодженість завдань і ефективно використовувати час. Такий план дозволяє керівникові працювати продуктивно, вирішуючи стратегічні завдання грамотно і ефективно.

Рекомендована схема процесу розробки особистого плану роботи керівника-управлінця наведена на рисунку 1.3.

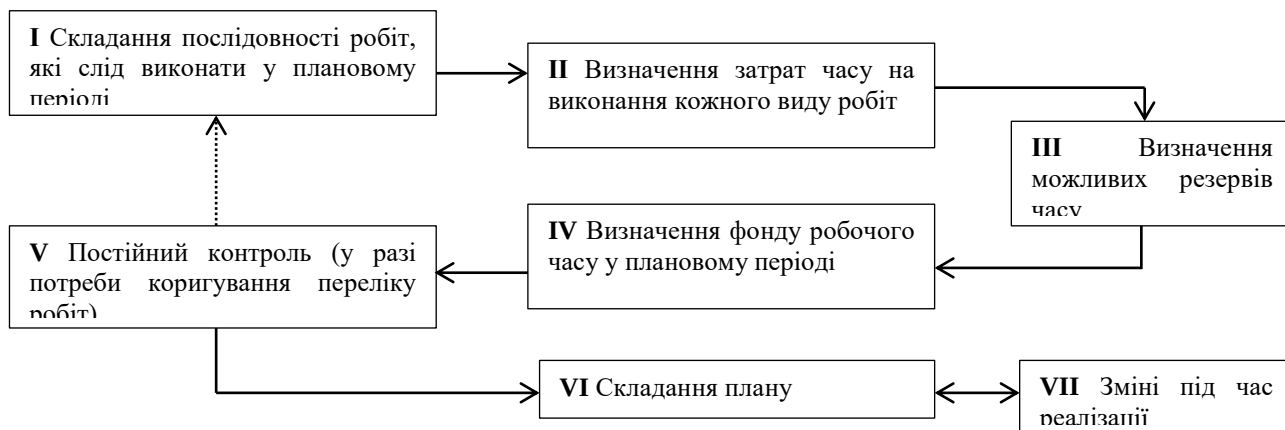


Рисунок 1.3 – Структура процесу організації роботи менеджера

Джерело: згруповано автором за даними [20]

Робочий час менеджера розподіляється на три основні частини:

- Планові завдання - 60%. При восьмигодинному робочому дні планова частина роботи складає 5-6 годин.

- Резервний час для непередбачених завдань - 20%;

- Час для творчої діяльності менеджера - 20%.

Отже, відношення запланованого часу до резерву має бути 60 на 40.

Особистий план роботи керівника може бути довгостроковим (на рік або квартал), середньостроковим (на місяць) і короткостроковим (на тиждень або день). Практика показує, що особиста робота менеджера поділяється на періодичну, повторювану та непередбачену.

Періодичні завдання (робота з документами, зустрічі, прийом спеціалістів і співробітників підприємства, прийом відвідувачів, робота у відділах) повторюються на регулярній основі - щоденно, щотижня, щомісяця. Процес складається з наступних етапів:

- Складання списку завдань, які потрібно виконати протягом планового періоду;

- Визначення часу, необхідного для виконання кожного завдання;

- Визначення резервного часу;

- Визначення загального часу, що виділяється на ці завдання;

- Контроль (у випадку нестачі часу перегляд завдань);

- Внесення змін. Час проведення періодичних завдань чітко визначений.

Повторювана робота включає відрядження, навчання, зустрічі та інші заходи, час для виконання яких також чітко визначено у плані. Неочікувані завдання не можна передбачити наперед, тому необхідно виділити часовий запас для їх виконання відповідно до плану. Якщо часу недостатньо, слід розглянути можливості скорочення часу на інші завдання, відкладення їх на інший час або делегування відповідальності за їх виконання іншим працівникам управління.

Особисте планування роботи необхідно розглядати не лише як створення розкладу дня. Важливо визначити часові рамки для кожного завдання,

визначити початок і завершення роботи. Потрібно також врахувати всі види робіт у майбутньому, порівняти необхідний час для виконання з загальним резервом часу в бюджеті робочого часу. Після створення плану важливо проявити вміння і стійкість у його виконанні, забезпечити необхідний контроль за його виконанням іншими підрозділами управління. Контроль за виконанням індивідуального плану роботи керівників має бути постійним і послідовним, що дозволяє ефективно використовувати робочий час і підвищувати якість управління підприємством.

Для полегшення оперативного планування особистої роботи керівника рекомендується скласти тижневий графік роботи, в якому вказано точний графік робочого часу на день та на тиждень. Ці плани і графіки повинні бути узгоджені з вищим керівництвом і служити основою для розробки планів на рівні нижчого керівництва або індивідуальних планів підлеглих.

Проте з підвищенням рівня управління необхідно враховувати зменшення витрат часу на основну роботу і збільшення часу, витраченого на управлінські, організаційні, представницькі та соціальні питання. Планування роботи не вимагає від керівника багато часу, але надає йому можливість чітко уявляти завдання, організовувати роботу протягом дня, зосереджуватися на найважливіших завданнях і відчувати успіх в кінці робочого дня, що збільшує задоволення, мотивацію та загалом сприяє ефективності роботи. Методика особистого планування роботи менеджера представлена на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Методи планування особистої праці менеджера

Джерело: згруповано автором за даними [17]

Менеджер може скористатися різноманітними засобами персонального планування роботи, такими як календар, щоденник, «органайзер», електронний блокнот, «тайм-менеджер», комп'ютерні системи організації праці та інші.

Загалом, обов'язки менеджера з планування робочого дня включають наступне:

- Забезпечення безперервності виробничого процесу.
- Проектування більш доцільного розподілу робочого часу на виконання певних функцій з урахуванням їх актуальності та важливості.
- Визначення переліку осіб, з якими можна зв'язатися.
- Складання переліку об'єктів відвідування та розроблення маршрутів руху керівників.
- Забезпечення тимчасового заміщення певних працівників у разі їх відсутності.

1.3. Напрями забезпечення раціональної організації процесів управлінської праці

Організація праці взаємодіє з усіма складовими системи управління підприємством і впливає на ефективність його діяльності. Це процес, який потребує постійного розвитку та керівництва для забезпечення підвищення продуктивності працівників і роботи підприємства в цілому.

На підвищення ефективності діяльності підприємств впливають не лише нові технології та кваліфікований персонал, але і правильна організація управлінської праці [36].

Дослідження теоретико-методологічних засад організації праці дозволяє зробити висновок, що формування раціональної організації праці персоналу, який діє в системі управління підприємством, відбувається за допомогою наступних напрямків [18]:

1. Підбір, формування та розстановка кадрів, розподіл праці та співробітництво, делегування повноважень.

2. Організація та обслуговування робочих місць на основі виконання типових проектів.

3. Вивчення та поширення прогресивних технологій і методів роботи.

4. Підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу.

5. Удосконалення нормування праці.

6. Створення комфортних умов праці, збагачення її змісту, поліпшення умов праці у зв'язку з наявністю несприятливих факторів, а при неможливості поліпшення умов праці підтримання їх на досягнутому рівні.

7. Звітність, облік та контроль результатів роботи в усіх структурних підрозділах.

Отже, впровадження вищезазначених заходів для удосконалення організації праці керівників дозволить підвищити продуктивність діяльності підприємств та забезпечити ефективну роботу персоналу.

Метою раціональної організації праці керівників є, передусім, створення організаційних умов, необхідних для досягнення високого рівня соціально-економічної продуктивності праці.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати основні завдання, на яких наголошують ряд науковців [5,6]:

- Забезпечення економії робочого часу та витрат праці.
- Сприяння ефективному використанню робочої сили.
- Покращення показників якості праці.
- Забезпечення сприятливих умов праці.
- Зниження ваги та працездатності.
- Збереження здоров'я та підтримка високого рівня активності людини.
- Збільшення періоду його працездатності.

Звичайно, можна стверджувати, що поліпшення організації праці має відбуватися через її основні компоненти. Це можна робити як комплексно, покращуючи всі складові, так і по частинах, оптимізуючи окремі аспекти організації праці. Крім того, при структуруванні робочих процесів у менеджменті, так само як і в будь-якій іншій сфері людської діяльності,

важливо максимально враховувати наукові принципи. Основні принципи організації праці управлінців представлено на рисунку 1.5.

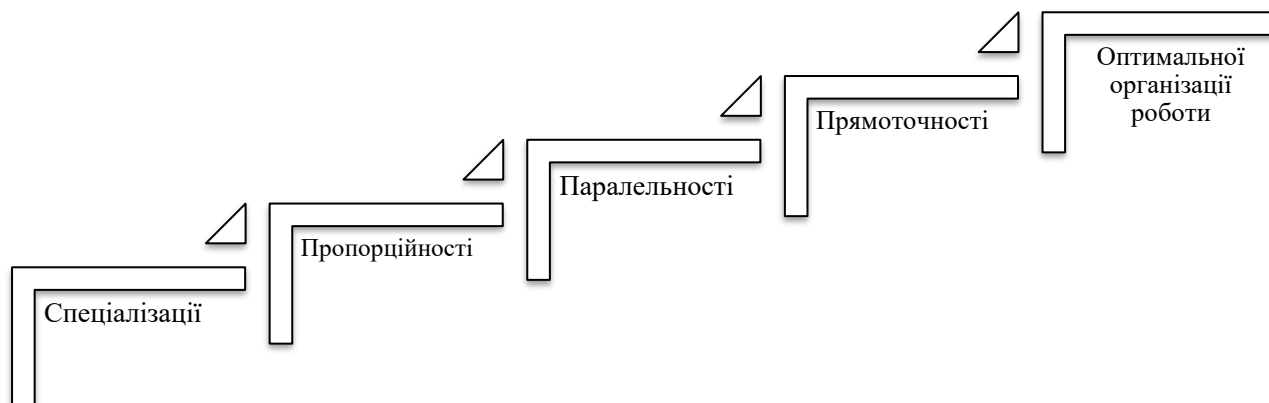


Рисунок 1.5 – Основні принципи організації роботи управлінського апарату

Джерело: згруповано автором за даними [11]

Принцип спеціалізації передбачає розділення управлінської праці, що полягає у відокремленні відповідних підрозділів (відділів, груп, бюро) і окремих робочих місць для працівників. Цей принцип встановлює обмежену кількість управлінських операцій у кожному підрозділі апарату управління і на виробництві, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників та якості виконуваної роботи. Розвитку спеціалізації сприяють групування однорідної роботи, стандартизація форм документообігу, раціональні методи роботи та чітка регламентація обсягу робіт, обов'язків і відповідальності працівників.

Принцип паралельності передбачає одночасне виконання певних процесів і операцій шляхом одночасної обробки різних етапів роботи, що дозволяє скоротити тривалість робочого циклу управління [11].

Принцип пропорційності полягає в досягненні пропорційної продуктивності всіх підрозділів апарату управління, що забезпечує комплексне і своєчасне виконання всіх функцій управління. Крім відповідної організації праці керівних працівників, пропорційність досягається встановленням вірних пропорцій між чисельністю певних категорій керівних працівників,

взаємопов'язаними процесами праці, засобами, предметами праці та працівниками [11].

Принцип безперервності визначає організацію робочих процесів таким чином, щоб кожний наступний етап операції продовжував попередній без перерв. Цей принцип спрямований на зменшення витрат часу працівників, затримок у доступі до необхідної інформації та інших чинників, які можуть призводити до перерв у виконанні функцій управління. Це досягається завдяки високій організованості, строгому виконанню норм виконання завдань кожним підрозділом апарату управління і використанню технічних засобів управлінської праці.

Принцип прямоточності передбачає організацію управлінської роботи так, щоб не було зворотних рухів та затримок у передачі інформації. Для цього необхідно уважно проаналізувати поточний документообіг і внести відповідні зміни, такі як вилучення непотрібних документів, оптимізація послідовності операцій і спрощення процесів [11].

Принцип виключності передбачає, що працівник у сфері управління повинен самостійно вирішувати покладені на нього завдання та звертатися до безпосереднього керівника лише у виняткових випадках. Це підвищує самостійність та відповідальність працівників і звільняє керівника від вирішення другорядних питань.

Принцип ритмічності означає послідовну та рівномірну наступність трудових операцій у часі. Всі підрозділи управління повинні працювати у зазначеному ритмі, що впливає з поставлених завдань.

Також існують інші принципи раціональної організації управлінської праці, такі як принцип оптимальної працездатності та оптимальної зайнятості виконавців, принцип мінімуму та економності рухів та інші.

Основні принципи раціональної організації трудових процесів управління тісно пов'язані між собою. Однак для підвищення організаційного рівня роботи управлінського персоналу необхідно перш за все забезпечити високий рівень формалізації процесів управління та порядок виконання роботи за певними

правилами. Бажано реалізувати ідею розробки відповідних правил роботи апарату управління на всіх рівнях управління.

Тому, основним завданням є оптимальний розподіл праці управлінського апарату, забезпечення відповідної спеціалізації цих працівників та набуття ними необхідних відповідних навичок і знань, визначення відповідальності кожного працівника за доручену йому роботу, створення кооперації і на цій основі досягнення зростання продуктивності праці [12].

Раціональний та оптимальний розподіл праці має знаходити відображення в технології виконання функцій управління. Для цього потрібно розробити типові рішення щодо оптимальних варіантів закріплення робочих місць за окремими працівниками з урахуванням особистих можливостей і здібностей кожного з них. Неприпустимо, щоб робота апарату управління обмежувалася можливостями керівника чи якогось спеціаліста, а його перевантаженість не дозволяла своєчасно та якісно виконувати функції, покладені на підрозділ чи підприємство загалом. Для того, щоб не було «негараздів» у роботі керівного персоналу, необхідно чітко визначити межі компетенції кожного працівника, врахувати самостійне прийняття ним рішень щодо своїх посадових обов'язків та використання відповідних документів. [12].

Розроблені стандарти, інструкції та процедури не повинні обмежувати свободу підрозділів та не мають містити надмірних приписів, служб і конкретних виконавців. У соціальних системах, навпаки, необхідно досягти раціональної впорядкованості системи, а не максимальної. Введення управлінської діяльності в певні рамки не повинно призводити до зниження ініціативи працівників та бюрократизації управлінського персоналу.

Творчий характер управлінської праці сприяє самовихованню управлінського персоналу та розвитку якостей, необхідних для ефективної діяльності (самодисципліни, пам'яті, уваги, терпіння тощо), покращенню організованості тощо.

Мета раціональної організації праці керівників полягає у створенні організаційних умов, необхідних для досягнення високого рівня соціально-

економічної ефективності праці. Для досягнення цієї мети необхідно виконати ряд основних завдань: забезпечити економію робочого часу та витрат праці; покращити показники якості праці; сприяти ефективному використанню робочої сили; забезпечувати сприятливі умови праці; зберегти здоров'я та підтримання високого рівня активності людини та інші.

Удосконалення організації управлінської праці досягається через її основні елементи.

Планування управлінської праці сприяє систематизації праці, свідомій і цілеспрямованій побудові трудового процесу, формуванню звички раціонального відношення до фактору часу, контролю за ходом роботи та самоменеджменту, раціонального режиму праці, оперативній оцінці вкладених зусиль кожного працівника у вирішення поставлених завдань.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ АРК «ПРИДУНАЙСЬКА НИВА»

2.1. Фінансово-економічний аналіз показників діяльності АРК «Придунайська Нива»

Аграрно-рибогосподарський кооператив "Придунайська Нива" розташований по адресі: 68655, Одеська область, Ізмаїльський район, село Кислиця. Село розташоване на висоті 12 метрів, в центральній-південній частині Ізмаїльського району, на південно-східному березі озера Катлабуг, біля притоки Дунаю. Відстань до районного центру м. Ізмаїл – 22 км, до обласного центру м. Одеса – 229 км. Населення складає 3,2 тис. чоловік [10].

АРК "Придунайська Нива" є унікальним об'єктом рибодобувної промисловості в Одеській області. У 2019 році АРК "Придунайська Нива" побудував новий інкубаційний цех, здійснено модернізацію виробництва та вилову риби. В 2023 році компанія вийшла на виробництво понад 1000 тонн риби [10].

Основним видом діяльності АРК "Придунайська Нива" згідно КВЕД є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Додатковими видами діяльності є вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів; змішане сільське господарство; допоміжна діяльність у рослинництві; морське рибальство; прісноводне рибальство; прісноводне рибництво (аквакультура); перероблення та консервування риби, ракоподібних і моллюсків; оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та моллюсками; роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та моллюсками в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами; технічні випробування та дослідження; вантажний автомобільний транспорт; складське господарство; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; надання в оренду

й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування [10].

Зважаючи на географічне розташування та агрокліматичні умови, господарство має деякі переваги і виклики (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Переваги та виклики АРК «Придунайська Нива»

Переваги	Виклики
1. Близькість до ринків збуту та постачальників: Розташування господарства в безпосередній близькості до основних контрагентів сприяє зниженню витрат на транспортування та логістику.	1. Нестабільні опади: Неприятливі умови зими та зміни температур можуть спричинити нестабільність опадів, що може впливати на врожайність та вимагати додаткового контролю вологозабезпечення.
2. Агрокліматичні умови: Сума активних температур та тривалість безморозного періоду створюють сприятливі умови для вирощування сільськогосподарських культур.	2. Ливневий характер опадів: Ливневий характер опадів може призвести до ерозії ґрунтів та втрати родючого шару, що потребує прийняття заходів з ґрунтоохорони та водооборони.
3. Водний режим: Гідротермічний коефіцієнт вказує на достатність водних ресурсів, що може бути важливим для забезпечення рослин вологою під час вегетаційного періоду.	3. Зростання рівня поглиблення ґрунтових вод: Це може стати проблемою для деяких культур, особливо тих, які не толерують високого рівня вологості.
4. Різноманітність ґрунтів: Це дає можливість вирощувати різноманітні культури, оскільки різні типи ґрунтів мають свої особливості та можливості для вирощування різних рослин.	4. Зміна кліматичних умов: Зміна кліматичних умов може вплинути на вирощування різних культур та вимагати адаптації сільськогосподарських практик до нових умов.

Джерело: згруповано автором за даними господарства

Усі ці фактори варто враховувати при плануванні та веденні сільськогосподарської діяльності на даному господарстві.

Таким чином, АРК "Придунайська Нива" має потенціал для успішного розвитку в аграрному секторі. Інвестиції в модернізацію господарства, зокрема в рибне господарство, та використання інтенсивних сортів сільськогосподарських культур можуть сприяти підвищенню врожайності та ефективності виробництва.

Однак, для забезпечення стабільного та успішного розвитку господарства, можна розглянути такі напрямки:

1. Диверсифікація виробництва. Розширення асортименту сільськогосподарської продукції та розробка нових напрямків виробництва можуть зменшити ризики та забезпечити стабільність у виробництві.

2. Розвиток інфраструктури. Покращення інфраструктури господарства, зокрема зв'язку та транспортних маршрутів, може покращити логістику та знизити витрати на транспортування.

3. Впровадження сучасних технологій. Використання сучасних технологій у сільському господарстві, таких як сільськогосподарські машини та обладнання, системи поливу та контролю врожаю, може підвищити продуктивність та зменшити витрати на працю.

4. Стабільність управління. Забезпечення стабільності та компетентного управління господарством є ключовим для досягнення його цілей та розвитку.

За умови правильної стратегії та керівництва, АРК "Придунайська Нива" може досягти високих економічних результатів та стати важливим учасником на ринку сільськогосподарської продукції та риби.

У 2021 році АРК "Придунайська нива" відкрила новий інкубаційний цех, де в спеціальних установках замкнутого водопостачання вирощують личинки та мальків коропа, товстолоба, білого амура та линя. Підприємство має намір забезпечувати рибопосадковим матеріалом, включаючи осетрових видів риб, не лише південь Одеської області, але й інші регіони України. У 2022 році АРК "Придунайська Нива" успішно завершила зариблення трьох товарних ставків загальною площею майже 200 гектарів власним рибопосадковим матеріалом.

АРК "Придунайська Нива" випустила у товарні ставки 45 тонн малька коропа, амура та товстолоба, вагою від 50 г до 300 г кожен. У 2022 році було виловлено приблизно 600 тонн товарної риби. Рибопосадковий матеріал вирощується на підприємстві самостійно. У періоди засухи проводиться примусове наповнення озера Катлабух насосами, а також здійснюється вилов риби. Значна частина вирощеної риби продається на ринках Придунав'я, а решта улову - в інших містах України, зокрема в Одесі й Києві.

Аналіз спеціалізації підприємства дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку сільського господарства, а також напрями раціонального використання земельних ресурсів, матеріальних та технічних засобів і праці працівників аграрної сфери. Для аналізу спеціалізації в АРК "Придунайська Нива" розглянемо структуру чистої виручки від реалізації продукції галузей сільського господарства в табл. 2.2 [10].

Таблиця 2.2 – Склад та структура чистого доходу від реалізації продукції сільського господарства АРК «Придунайська Нива»

Сільськогосподарськ і культури та види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 2020-2022рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва всього	30492,9	100,0	43358,8	100,0	44537,8	100,0	39463,2	100,0
Зернові	15556,7	51,02	43358,8	100,0	27374,9	61,46	28763,5	72,89
пшениця озима	707,2	2,32	10824,5	24,96	2570,8	5,77	4700,8	11,91
ячмінь озимий	402,5	1,32	10174	23,46	2259,2	5,07	4278,6	10,84
кукурудза на зерно	13051,3	42,80	22360,3	51,57	22544,9	50,62	19318,8	48,95
горох	925,9	3,04	-	-	-	-	308,6	0,78
просо	469,8	1,54	-	-	-	-	156,6	0,40
Соняшник	14936,2	48,98	-	-	17163,0	38,54	10699,7	27,11
Продукція сільського господарства	30492,9	100,0	43358,8	100,0	44537,8	100,0	39463,2	100,0

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Зробивши аналіз таблиці 2.2 за середніми показниками 2020–2022 років, можна зробити наступні висновки. У структурі чистого доходу (виручки) від реалізації аграрної продукції АРК "Придунайська Нива" провідне місце займають зернові культури — 72,9% та технічні олійні культури, зокрема соняшник — 27,1%. Таким чином, головними галузями (питома вага цих галузей становить понад 20%) є зернове виробництво та виробництво технічних олійних культур. Розвинуті галузі (питома вага яких становить 15-20%) та додаткові галузі (питома вага до 15%) у господарстві відсутні. Отже, враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що на підприємстві сформувалася зерно-соняшникова спеціалізація.

Аналіз розмірів АРК "Придунайська Нива", наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники розмірів АРК «Придунайська Нива»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. (+;-) до 2020 р.	2022 р. в % до 2020 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	1514,7	1481,3	1263,2	-251,5	83,39
З них ріллі, га	1514,7	1481,3	1263,2	-251,5	83,39
Середньорічна кількість робітників, чол.	46	121	139	93	302,17
з них зайнято: в рослинництві	46	50	52	6	113,04
Припадає сільськогосподарських угідь на 1 працівника галузі рослинництва, га	32,9	29,6	24,3	-8,6	73,77
Авансований капітал (середньорічна вартість), тис. грн.	115844,3	110506,1	88275,4	-27568,9	76,20
Власний капітал (середньорічна вартість), тис. грн.	14679,5	20844,8	14062,4	-617,1	95,80
Позичковий капітал (середньорічна вартість), тис. грн.	101164,8	89661,3	74213,0	-26951,8	73,36
Наявність оборотних активів (середньорічна вартість), тис. грн.	74693,0	65050,2	44945,1	-29748,0	60,17
Наявність необоротних активів (середньорічна вартість), тис. грн.	41151,3	45455,9	43330,4	2179,1	105,30
З них: основних засобів (середньорічна залишкова вартість), тис. грн.	41127,5	45427,1	43094,7	1967,1	104,78

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Показники таблиці 2.3 говорять про те, що АРК "Придунайська Нива" є середнім агровиробничим підприємством. У 2022 році підприємство володіло 1,3 тис. гектарів сільськогосподарських угідь, площа яких практично не змінювалась протягом вказаного періоду. Ці землі представлені ріллею, яку господарство орендує.

Середньорічна чисельність працівників має тенденцію до зменшення, в середньому за 2022 рік у господарстві працювало 139 чоловік, що у 3 рази більше, ніж у 2020 році. З цієї кількості лише 52 чоловіки, або 37%, працювали у рослинництві. Інші працівники займаються рибництвом та переробкою зерна.

Необоротні активи підприємства, головним чином, складаються з основних засобів, а капітал, переважно, утримується за рахунок власних

фінансових ресурсів. Середньорічна вартість авансованого капіталу у 2022 році порівняно з 2020 роком скоротилась на 23,8%, що сталося за рахунок зменшення вартості оборотних активів.

Можна зробити висновок, що керівництво АРК "Придунайська Нива" приймає рішення щодо розвитку інноваційного потенціалу, оскільки розміри підприємства відносно стабільні, а також господарство активно розширює свою діяльність в галузі рибництва, що призводить до створення нових робочих місць.

Обсяги виробництва аграрної продукції є важливим стратегічним індикатором розвитку сільськогосподарського підприємства. Оскільки підприємство спеціалізується лише на виробництві продукції рослинництва, в таблиці 2.4 наведено валове виробництво основних видів продукції рослинництва та урожайність сільськогосподарських культур в господарстві.

Таблиця 2.4 – Виробництво продукції рослинництва та урожайність культур в АРК «Придунайська Нива»

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. (+;-) до 2020 р.	
				ц	%
Обсяги виробництва, ц					
Зернові та зернобобові	29524	72097	49406	19882	167,34
пшениця озима	2693	20178	3400	707	126,25
ячмінь озимий	2384	20302	13609	11225	570,84
кукурудза на зерно	24447	31617	31079	6631	127,13
Соняшник	11896	3163	5676	-6220	47,72
Урожайність, ц/га					
Зернові та зернобобові	26,8	58,5	47,3	20,5	176,33
пшениця озима	5,3	41,0	15,5	10,2	293,73
ячмінь озимий	6,7	41,3	28,4	21,7	426,11
кукурудза на зерно	104,5	127,1	103,7	-0,8	99,23
Соняшник	28,8	12,7	26,0	-2,7	90,46

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

З наведених даних в таблиці 2.4 видно, що виробництво зернових та зернобобових культур в господарстві зросло у 2021 році порівняно з 2020 роком, за винятком соняшнику. У 2022 році валовий збір зернових та зернобобових культур склав 49,4 тисячі центнерів, що на 19,8 тисячі центнерів або на 67,3% більше, ніж у 2020 році. Водночас, у 2022 році врожай соняшнику

скоротився на 6,2 тисячі центнерів, або вдвічі менше, ніж у 2020 році, через зменшення площі посіву та урожайності цієї культури.

Основним показником, який впливає на обсяги виробництва продукції рослинництва, є урожайність культур. Дані таблиці 2.4 показують, що урожайність зросла або скоротилась за тими ж культурами, що й валовий збір. Оскільки урожайність соняшнику також зменшилась, можна зробити висновок, що зменшення валового збору цієї культури спричинене як зменшенням площі, так і скороченням урожайності.

Економічна ефективність є співвідношенням між виробничими ресурсами та результатами, які дають позитивні вартісні показники ефективності виробництва. Проведемо аналіз економічної ефективності виробництва основних видів продукції рослинництва в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Економічна ефективність виробництва основних видів продукції АРК «Придунайська Нива»

Показники	Зернові			Насіння соняшнику		
	2020р.	2021р.	2022р.	2020р.	2021р.	2022р.
Урожайність, ц/га	26,8	58,5	47,3	28,8	12,7	26,0
Реалізовано продукції, т	2417,9	7391,9	3466,6	1187,0	-	860,2
Рівень товарності, %	81,89	102,53	70,17	99,78	-	151,55
Виробничі витрати на 1 га, грн.	13,92	25,14	33,37	18,68	21,67	42,92
Виробнича собівартість, тис. грн.	15334,1	30993,3	34869,1	7723,0	5389,7	9360,6
Виробнича собівартість 1 ц, грн.	519,37	429,88	705,76	649,21	1704,1	1649,10
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6990	27709,5	31961,8	11870	-	8602
Повна собівартість 1 ц, грн.	289,09	374,86	921,99	1000,00	-	1000,00
Реалізаційна ціна 1 ц, грн.	643,40	586,57	789,67	1258,32	-	1995,23
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	15556,7	43358,8	27374,9	14936,2	-	17163,0
Прибуток (+), збиток (-), від реалізації всього, тис. грн.	8566,7	15649,3	-4586,9	3066,2	-	8561,0
Прибуток (+), збиток (-), на 1 ц, грн.	354,30	211,71	-132,32	258,32	-	995,23
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) витрат, %	122,56	56,48	-14,35	25,83	-	99,52
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) продажу, %	55,07	36,09	-16,76	20,53	-	49,88

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

З розглянутих даних видно, що зернові культури виявилися прибутковими в 2020-2021 роках, але втратили свою прибутковість у 2022 році.

Наприклад, у 2020 році на кожну тонну реалізованого зерна припадало 354,3 грн. прибутку, у 2021 році – 211,7 грн., але у 2022 році – 132,3 грн. збитку. Це свідчить про те, що витрати на виробництво зернових перевищили доходи у 2022 році. З іншого боку, реалізація соняшнику, який зберігався у власному елеваторі з 2021 року, виявилася вигідною для господарства у 2022 році. У 2020 році на кожну тонну реалізованого соняшнику припадало 258,3 грн. прибутку, а у 2022 році – 995,2 грн. прибутку.

Щодо динаміки показників, можна зробити висновок, що обернені показники ефективності збільшуються швидше, ніж прямі показники, що свідчить про тенденцію зменшення ефективності виробництва зернових культур.

Дані таблиці 2.5 підтверджують, що виробництво продукції рослинництва для господарства є ефективним видом діяльності. Проте зниження ефективності виробництва зерна відбулося переважно через підвищення рівня витрат на одиницю площі, що призвело до підвищення урожайності. Тому господарству варто звернути увагу на зниження собівартості продукції, що можливо лише за умови прийняття зважених управлінських рішень та впровадження інновацій.

Отже, в ринкових умовах ефективність діяльності кожного підприємства залежить в першу чергу від розміру витрат, необхідних для виробництва продукції. Витрати є основним фактором, який впливає на розмір прибутку чи збитку, та визначають можливість продукції бути конкурентоспроможною на ринку.

Невиконання науково обґрунтованих ротацій культур та серйозне порушення систем обробітку ґрунту, внесення добрив та захисту рослин від хвороб, шкідників і бур'янів перешкоджають реалізації потенціалу урожайності сучасних сортів.

Результати управлінської діяльності можна представити за допомогою основних економічних показників ефективності виробництва аграрної продукції підприємства, що будуть проаналізовані на основі таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності виробничо-господарської діяльності АРК «Придунайська Нива»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. в % до 2020р.
Валова продукція сільського господарства в постійних цінах 2016 р. всього, тис. грн.	21257	43853	32678	153,73
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1403,4	2960,4	2587,0	184,34
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	462,1	362,4	235,1	50,87
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	0,52	0,97	0,76	146,71
на 1 грн. використовуваних активів	0,18	0,40	0,37	201,74
на 1 грн. виробничих витрат, грн.	0,92	1,21	0,74	80,14
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	35865	50831	60841	169,64
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	2367,8	3431,5	4816,5	203,42
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	779,7	420,1	437,7	56,14
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	0,87	1,12	1,41	161,90
на 1 грн. використовуваних активів	0,31	0,46	0,69	222,62
на 1 грн. виробничих витрат, грн.	1,56	1,40	1,38	88,43
Чистий прибуток(+), збиток(-), тис. грн.	2107	10224	-23788	X
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	139,1	690,2	-1883,2	X
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	45,8	84,5	-171,1	X
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	0,05	0,23	-0,55	X
на 1 грн. використовуваних активів	0,02	0,09	-0,27	X
на 1 грн. виробничих витрат, грн.	0,09	0,28	-0,54	X
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) витрат по підприємству, %	8,52	24,31	-35,59	X
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) витрат по с.-г. виробництву, %	45,0	20,9	-9,0	X

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи основні показники таблиці 2.6, можна зазначити, що у 2022 році діяльність з виробництва сільськогосподарської продукції на АРК "Придунайська Нива" виявилася менш ефективною, ніж у попередні роки. Наприклад, хоча вартість виробленої валової продукції зросла на 53,7% у порівнянні з 2020 роком, спостерігався значний рівень збитковості як в цілому по підприємству (35,6 грн збитку на кожні 100 грн витрат), так і в сільськогосподарському виробництві (9 грн збитку на кожні 100 грн витрат).

Причинами цього можуть бути різні труднощі, з якими зіткнулося підприємство, такі як [10]:

- Руйнування транспортної інфраструктури, включаючи дороги, залізничні колії та порти.
- Неможливість використовувати звичайні маршрути для експорту зерна через блокаду портів або зруйновані шляхи.
- Блокування чорноморських портів, через які відбувається значна частина експорту зерна з України, що призвело до затримок і збільшення витрат на логістику.
- Постійна загроза обстрілів та мінування територій, що ускладнює транспортування зерна та роботу в полях.
- Втрата або пошкодження необхідного обладнання для збору, зберігання та транспортування зерна.
- Ускладнення контрактних відносин із зарубіжними покупцями через непередбачувані затримки і порушення поставок.
- Використання альтернативних маршрутів, що призводить до збільшення транспортних витрат.
- Падіння цін на зерно на внутрішньому ринку через надлишок продукції, яка не може бути експортована.
- Зниження прибутковості сектора сільського господарства через підвищені витрати на логістику та зберігання.
- Затримки із оформленням документів та дозволів на логістику зернових.
- Вимушений переїзд або мобілізація працівників, що зменшує доступність робочої сили для сільськогосподарських робіт.

Інноваційна потужність АРК "Придунайська Нива" значною мірою визначається рівнем наявності виробничих ресурсів та їх ефективністю використання. Зростання інноваційного потенціалу спостерігається при збільшенні кількості та покращенні якості сучасної сільськогосподарської техніки та обладнання. Впровадження технологічно вдосконалених тракторів, комбайнів, систем зрошення та іншого обладнання для точного землеробства дозволяє застосовувати інноваційні методи вирощування та збору врожаю. Наявність сучасних складів, елеваторів та переробних заводів сприяє

збереженню та обробці продукції з мінімальними втратами, що сприяє інноваційному розвитку. Ефективне використання основних та оборотних засобів дозволяє скоротити час на виконання сільськогосподарських операцій, що підвищує продуктивність праці та дозволяє працівникам зосередитися на більш складних і творчих завданнях. Таким чином, у таблиці 2.7 розглянуті показники наявності та економічної ефективності використання виробничих засобів.

Таблиця 2.7 – Наявність та економічна ефективність використання виробничих засобів АРК «Придунайська Нива»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. (+;-) до 2020р.	2022р. в % до 2020р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	41127,5	45427,1	43094,7	1967,1	104,78
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	74693,0	65050,2	44945,1	-29748,0	60,17
Забезпеченість землі основними засобами (фондозабезпеченість), тис. грн.	2715,2	3066,7	3411,6	696,4	125,65
Озброєність праці основними засобами (фондоозброєність), тис. грн.	894,1	375,4	310,0	-584,0	34,68
Коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів (фондовіддача), грн.	0,87	1,12	1,41	0,54	161,90
Коефіцієнт виробничої місткості основних засобів (фондомісткість), грн.	1,15	0,89	0,71	-0,44	61,77
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,48	0,78	1,35	0,87	281,92
Період обороту оборотних засобів, днів	750	461	266	-484	35,47

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Дані з таблиці 2.7 підтверджують ефективне використання основних засобів, оскільки коефіцієнт виробничої віддачі перевищує коефіцієнт виробничої місткості. У 2022 році коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів становив 1 гривню 41 копійку, що на 54 копійки вище, ніж у 2020 році.

З аналізу даних таблиці 2.7 видно, що ефективність використання оборотних засобів також зросла, оскільки коефіцієнт оборотності оборотних засобів збільшився, скоротивши період обороту на 484 дні і в результаті

зменшивши частину оборотного капіталу, залученого у виробничий процес. Проте оборотність оборотних активів все ще залишається низькою, оскільки вони повертали свою вартість у 2022 році майже за 9 місяців.

Інноваційна потужність сільськогосподарського підприємства тісно пов'язана з обсягом та якістю робочих ресурсів. Ці аспекти визначають здатність підприємства впроваджувати та успішно використовувати нововведення. Забезпечення підприємства оптимальною кількістю кваліфікованих працівників дозволяє йому впроваджувати інноваційні проекти вчасно та з належною якістю. Динаміка зміни середньорічної кількості персоналу представлена на рис. 2.1. Ці дані підтверджують, що протягом останніх 5 років кількість персоналу в АРК "Придунайська Нива" збільшувалася.

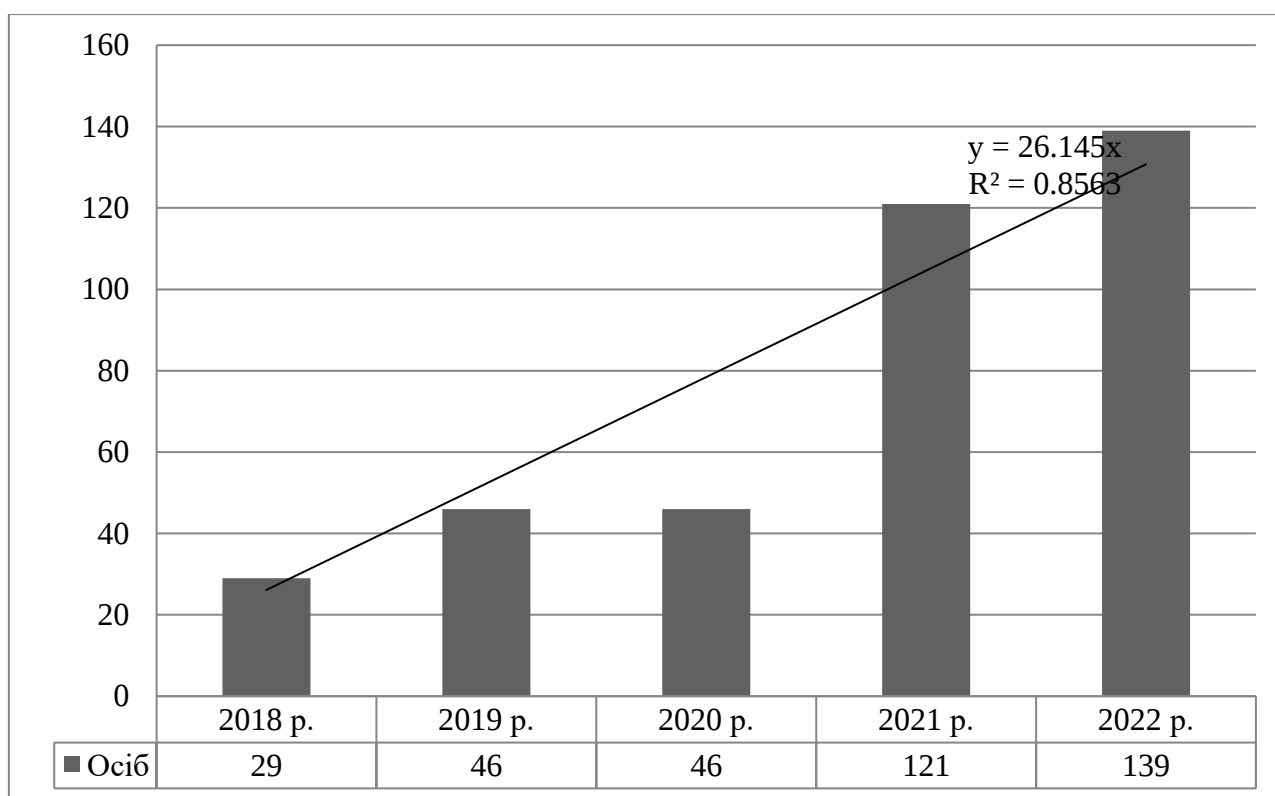


Рисунок 2.1 – Середньорічна чисельність працівників АРК «Придунайська Нива», чол.

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

На підставі даних з рівняння регресії, поданих на рис. 2.1, можна зробити висновок, що у період з 2018 по 2022 роки середньорічна кількість працівників АРК "Придунайська Нива" стабільно збільшувалася. Згідно з рівнянням регресії $y = 29,5x - 12,3$, можна стверджувати, що протягом останніх п'яти років існування підприємства кількість працівників в середньому зростала на 30 осіб щорічно. Цей висновок є достатньо надійним, оскільки коефіцієнт достовірності апроксимації перевищує 0,85.

Ефективний інноваційний потенціал досягається не лише за рахунок кількості працівників, але й завдяки їхній високій якості. Поєднання цих двох аспектів дозволяє підприємству успішно впроваджувати інновації, що призводить до підвищення продуктивності і конкурентоспроможності. Оскільки інноваційний потенціал АРК "Придунайська Нива" залежить не лише від загальної кількості працівників, але й від їхньої якості, необхідно оцінити цей потенціал у контексті підприємства, розглянувши таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура трудових ресурсів в АРК «Придунайська Нива»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	В середньому за 2020-2022 р.р.
Середньорічна чисельність працівників	46	121	139	102
з них віком: 16-33 років	16	45	52	38
31-60 років	25	68	79	57
працюючі пенсіонери (за віком)	5	8	8	7
Кількість працюючих чоловіків	35	91	104	77
Кількість працюючих жінок	12	30	35	26
Кількість працівників, які закінчили навчальні заклади:				
1-2 рівнів акредитації	32	85	97	71
3-4 рівнів акредитації	14	36	42	31
Продуктивність праці (вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника зайнятого в с.-г)	462,1	877,1	628,4	655,9
Середньомісячна оплата праці одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, грн.	7072	8177	6263	7170

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Дані, представлені у таблиці 2.8, показують, що в середньому протягом 2020-2022 років у господарстві більшу частку в структурі трудових ресурсів становили чоловіки, а саме 75,5%, тоді як питома вага жінок складала лише 24,5%.

У цей же період у господарстві працювало в середньому 7 пенсіонерів, що свідчить про потенціал для залучення молодих фахівців. Проте лише 41,2% усіх працівників мають вищу освіту.

Хоча продуктивність праці в АРК "Придунайська Нива" зростає, оплата праці в сільському господарстві залишається на дуже низькому рівні, що може негативно позначитися на інноваційному потенціалі.

Фінансові ресурси відіграють важливу роль у формуванні інноваційного потенціалу аграрного підприємства. Вони забезпечують можливість інвестування у науково-дослідну та розвідувальну роботу, впровадження новітніх технологій, підвищення кваліфікації персоналу, розробку нових продуктів, управління ризиками та розвиток співпраці з іншими організаціями. Без належного фінансування підприємство не зможе ефективно реалізувати свої інноваційні проекти та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Обсяги фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування, чистого прибутку і його використання представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники фінансових результатів виробничо-господарської діяльності АРК «Придунайська Нива»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р.	
				(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35 865,0	50831,4	60 841,0	24 976,0	169,64
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24 742,0	42050,4	66 834,3	42 092,3	270,12
Валовий прибуток	11 123,0	8 781,0	-5 993,3	-17 116,3	-53,88
Інші операційні доходи	168,0	1 820,5	224,8	56,8	133,81
Інші операційні витрати	9 181,0	378,1	18 063,8	8 882,8	196,75
Інші доходи	846,0	846,0	0,8	-845,2	0,09
Інші витрати	849,0	0,6	55,5	-793,5	6,54
Чистий прибуток (збиток)	2107,0	10223,6	-23788,4	-25 895,4	-1129,02

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

За даними, у 2022 році дохід від реалізації продукції АРК "Придунайська Нива" склав 60,84 млн. грн., що на 25 млн. грн. або в 1,7 рази більше, ніж у 2020 році. Відзначаються значні зміни також у інших операційних витратах: у 2020 році вони становили 9,2 млн. грн., а у 2022 році зросли на 8,9 млн. грн., тобто у 2 рази. Чистий прибуток господарства зменшився з 2,1 млн. грн. у 2020 році до збитку у розмірі 23,8 млн. грн. у 2022 році, що означає його зниження в 11,3 рази. Отже, діяльність кооперативу не є достатньо результативною, що призводить до зниження його інноваційного потенціалу.

2.2. Організації управлінської праці АРК «Придунайська Нива»

Покращення організації праці в управлінні підприємством передбачає, перш за все, проведення кількісного аналізу існуючих рівнів, виявлення недоліків у впорядкуванні управлінської діяльності, встановлення та обґрунтування послідовності розробки та впровадження окремих заходів, а також оцінку результативності вдосконалення організації управлінської роботи з урахуванням її продуктивності.

Наступним етапом є оцінка рівня організації роботи керівництва АРК «Придунайська Нива». Ефективність діяльності керівництва залежить від результативності роботи кожного працівника, незалежно від його посади – чи то керівника відділу (підрозділу), чи фахівця. Ефективне використання робочого часу та його планування є завданням керівників на різних рівнях. Від правильного використання робочого часу і дотримання робочого режиму залежить обсяг виконаної роботи чи наданої послуги, а також продуктивність праці. Керівник високого рівня характеризується дуже високим темпом роботи, великою відповідальністю і значним обсягом обов'язків, що визначається характером завдань і постійно змінними зовнішніми умовами.

Для ефективного використання робочого часу необхідно провести детальний аналіз, контролювати роботу керівного складу, а також проаналізувати причини, що ведуть до непродуктивних втрат робочого часу.

Такий аналіз дозволяє отримати корисну інформацію про характер роботи різних посадових осіб, раціональність розподілу обов'язків, ефективність витрат на керівний персонал та інші аспекти.

Метою дослідження використання робочого часу є виявлення невинуватених втрат і неефективного його використання, визначення їх впливу на якість роботи та розробка заходів для оптимізації робочого графіку. До таких витрат належать нерегламентовані перерви під час робочого дня та інші непродуктивні затрати часу, такі як відволікання від виконання обов'язків.

Далі, проведемо аналіз організації роботи менеджера на прикладі технічного директора АРК «Придунайська Нива».

Удосконалення організації праці працівників у бригаді передбачає комплексний аналіз розподілу обов'язків та співпраці в колективі, використання технічних засобів, організацію робочих місць, методів виконання робіт, а також оцінку нормування праці.

Однією з найпоширеніших моделей діяльності керівника є функціональна модель, яка описує зміст його роботи за допомогою переліку функцій. У АРК «Придунайська Нива» функції керівництва не обов'язково виконує виключно директор, оскільки підприємство є малим. Функції керівництва розподіляються між працівниками, і це може не відповідати їхньому місцю в ієрархічній структурі управління. Навіть такі обов'язки, як відповідальність за результати колективної діяльності та розвиток команди, делегуються менеджерам, які несуть повну відповідальність за свою роботу.

Розподіл управлінської праці у АРК «Придунайська Нива» є невід'ємним процесом, що полягає в розподілі окремих видів діяльності між різними групами управлінських працівників. Загалом, це включає спеціалізацію працівників на виконанні конкретних завдань. У сфері управління персоналом у АРК «Придунайська Нива» прослідковується демократичний стиль управління, оскільки кожен фахівець виконує свої функціональні обов'язки, володіє відповідною кваліфікацією і має певні повноваження у прийнятті рішень.

Для вивчення стилю управління був обраний заступник директора. Він виконує різноманітні обов'язки, такі як контроль і координація роботи підлеглого персоналу та надання різних видів підтримки директорові. Цей фахівець володіє всіма стандартами організаційної діяльності, взаємодіє зі співробітниками на рівних умовах, і його робочий день чітко спланований. Згідно з організаційною культурою підприємства, вищі керівники надають консультації своїм підлеглим безпосередньо на їхніх робочих місцях, а позаробочі питання обговорюються у вільному кабінеті. Крім того, цей керівник витрачає приблизно 20% робочого часу на телефонні розмови та взаємодію з постачальниками, що є оптимальним для його рівня та функціональних обов'язків. Важливими якостями цього управлінця є здатність до стратегічного мислення, урахування можливих проблем при вирішенні завдань, системне мислення та оперативна реакція на ситуації. Крім того, він має послідовність та цілеспрямованість, постійно покращує свої професійні знання та вміння.

Заступник директора виявляє вміння вирішувати конфлікти та виступати як посередник між сторонами, урегульовуючи неприємності, що виникають у зв'язку з психологічним стресом. Залежно від управлінської ситуації, він виконує різні "ролі" у своєму колективі, такі як адміністратор, планувальник, експерт, регулятор та інші, відповідно до його положення в організації.

Стиль керівництва цього менеджера складно визначити, оскільки в нього притаманні як авторитарні, так і демократичні риси, які залежать від конкретних обставин та виробничих потреб. Він видає розпорядження у вигляді наказів і прохань, контролює виконання робіт, а не лише результати, та делегує частину повноважень, але зберігає за собою відповідальність за їх виконання. Йому властиво заохочувати ініціативу підлеглих, хоча він важко сприймає критику, дуже вимогливий та прагне брати участь у всіх справах підприємства. Він прагне забезпечити, щоб усі функції виконувалися розумним способом, який відповідає прийнятому порядку. Розподіл зусиль відбувається рівномірно,

проте він не обмежується ініціативою. Він ставиться до нових або експериментальних методів як до ризикованих і сумнівних.

На підприємстві він відповідає за питання кадрової політики, зокрема за організацію роботи зі збору та підбору персоналу, формування та управління кадровими ресурсами, а також за аналіз та поліпшення кадрової діяльності на підприємстві.

Наразі на підприємстві відбір персоналу здійснюється лише за допомогою особистої співбесіди та перевірки особистих документів. Проте в сучасних умовах застосування лише цих методів не завжди є достатнім. Тому рекомендується використовувати додаткові засоби, такі як тестування потенційних працівників, випробувальний термін, а також отримання рекомендацій з попереднього місця роботи. У АРК «Придунайська Нива» заступник директора успішно керує колективом, оскільки не лише бачить стратегічні цілі організації, але й спрямовує зусилля команди на досягнення цих цілей, покладаючись на колектив, який він сам сформував. Висока культура спілкування, такт та ввічливість є невід'ємною частиною його стилю керівництва. Стиль керівництва в АРК «Придунайська Нива» є дуже індивідуальним і залежить від особистих якостей управлінського персоналу. У процесі трудової діяльності на АРК «Придунайська Нива» виник певний індивідуальний "підпис" керівника, характерні дії якого майже неможливо відтворити в деталях. Життєві управлінські ситуації на цьому підприємстві не є стандартними, тому вибір стилю керівництва залежить від поставлених перед менеджером завдань у певний час:

- Управляє: керівник визначає конкретні завдання для підлеглих та ретельно контролює їх виконання.

- Направляє: адміністратор керує процесом виконання завдань, але також співпрацює зі співробітниками, щоб обговорити рішення, стимулювати їх до залучення ініціативи та підтримувати їх у цьому.

- Підтримує: адміністратор допомагає співробітникам у виконанні їх завдань та бере на себе відповідальність за ухвалення рішень разом з ними.

- Делегує повноваження: адміністратор передає частину своїх обов'язків і повноважень іншим працівникам, покладаючи на них відповідальність за ухвалення рішень і досягнення цілей організації.

Директор несе відповідальність за організацію всієї діяльності підприємства в АРК «Придунайська Нива». Він забезпечує виконання затверджених планів та завдань, встановлює ліміти товарних залишків для кожної матеріально відповідальної особи, керує впровадженням сучасних форм обслуговування та дотриманням правил торгівлі, техніки безпеки та санітарних вимог. Він також розглядає скарги та пропозиції, вживає заходів для усунення виявлених недоліків. Інші керівні працівники діють у відповідності з посадовими інструкціями, затвердженими директором на основі їх кваліфікаційних характеристик.

Менеджер в АРК «Придунайська Нива» керує одним або кількома напрямками комерційної діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку через стабільне функціонування і підтримку ділової репутації. Він планує комерційну діяльність з урахуванням стратегічних цілей підприємства, контролює розробку і виконання бізнес-планів та комерційних умов, укладає угоди та контракти, оцінює ризики. Менеджер аналізує та вирішує проблеми різних характеристик з метою стимулювання виробництва, збільшення обсягу продажу, підвищення якості та конкурентоспроможності товарів і послуг, а також ефективного використання ресурсів.

Він відповідає за підбір та розстановку кадрів, мотивацію їх професійного росту, оцінку та стимулювання якості роботи. Організовує взаємодію з діловими партнерами, систему збору необхідної інформації для розширення зовнішніх зв'язків та обміну досвідом. Проводить аналіз попиту на вироблену продукцію, робить прогнози та мотивує збут шляхом вивчення та оцінки потреб споживачів. Бере участь у розробці інноваційної та інвестиційної діяльності, рекламної стратегії для подальшого розвитку підприємства. Забезпечує підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та якості товарів і послуг,

а також ефективність праці. Координує діяльність у певному напрямку, аналізує її ефективність та приймає рішення щодо найбільш раціонального використання виділених ресурсів. Залучає консультантів та експертів для вирішення різноманітних завдань. Вимоги до кваліфікації менеджера АРК «Придунайська Нива» включають вищу професійну освіту (менеджмент) або вищу освіту з додатковою підготовкою у сфері менеджменту та мінімум 2 роки практичного досвіду.

2.3. Оцінка середовища функціонування підприємства

Для досягнення своїх стратегічних цілей АРК «Придунайська Нива» впроваджує узгоджену роботу у всіх сферах своєї діяльності, таких як маркетинг, фінанси, бухгалтерський облік, закупівля, виробництво, продаж, підбір персоналу та працевлаштування. Головна мета менеджерів компанії полягає в підтримці існуючого рівня продажів за умови зменшення витрат на рекламу та просування на ринку, а навіть при зниженні попиту. Іншими словами, відділ маркетингу АРК «Придунайська Нива» підтримує попит на рівні, встановленому планами управління. Відділ маркетингу допомагає компанії оцінити потенціал кожного відділу, встановити цілі для кожного з них та успішно досягти цих цілей.

Керівники АРК «Придунайська Нива» організовують свою діяльність на основі тактичного планування, оскільки цей підхід має численні переваги. Він спонукає керівництво постійно мислити про майбутнє і чітко визначати цілі та орієнтири компанії, що призводить до кращої координації та об'єктивних показників ефективності виробничої та економічної діяльності. Ретельне планування допомагає компанії передбачати зміни в навколишньому середовищі та оперативно на них реагувати, а також завжди бути готовою до непередбачуваних обставин.

АРК «Придунайська Нива» діє на ринку, де конкуренція дуже висока, тому велика увага приділяється розробці та впровадженню маркетингових

стратегій. Це через те, що роль таких стратегій у розробці нових продуктів, формуванні цін, рекламі та просуванні продукції є надзвичайно важливою для компанії.

Сьогодні більшість менеджерів, які висловлюють переваги бізнесу перед потребами споживачів, насправді дотримуються концепції маркетингу, що базується на виробництві та комерціалізації. Ця концепція заснована в першу чергу на бажанні збільшити виробництво та продажі.

У формуванні попиту на сільськогосподарську продукцію беруть участь чотири елементи: специфічні потреби споживачів, їх платоспроможність, ціна постачання, кількість, асортимент та якість продукції.

Отже, зусилля господарства впливають на більшість факторів, які визначають попит на сільськогосподарську продукцію. Оскільки достатній попит є ключовим для ефективності торговельної діяльності, важливо активізувати маркетингові заходи для досягнення економічно рентабельних продажів.

Для аналізу оточення, в якому діє наша компанія, перш за все необхідно визначити її сильні та слабкі сторони. SWOT-аналіз допомагає зробити це шляхом чіткої ідентифікації сильних і слабких аспектів вашого бізнесу, а також можливостей та загроз, що існують у зовнішньому середовищі.

Спершу ми складаємо список сильних та слабких сторін вашої компанії, а також можливих загроз та можливостей (таблиця 2.10). SWOT-аналіз має на меті вивчення бізнес-середовища, правової бази, сильних і слабких аспектів вашого бізнесу, а також аналізу конкурентів, щоб розглянути їх у контексті комплексної взаємодії з аналізованими факторами.

Цей метод дозволяє нам здійснити глибоке дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища вашої компанії з метою встановлення взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами, а також між загрозами та можливостями.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз АРК «Придунайська Нива»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
• Репутація: Висока репутація компанії у сільськогосподарській галузі. • Технологічний рівень: Використання сучасних технологій у виробництві. • Маркетингові зусилля: Ефективна маркетингова стратегія та присутність на ринку. • Робоча сила: Кваліфікований персонал з великим досвідом у галузі. • Локація: Вигідне розташування на ринку та доступ до сировини.	• Залежність від погодних умов: Потенційні ризики, пов'язані зі змінами погодних умов та врожаєм. • Обмежені ресурси: Обмежена кількість земельних ділянок для розширення виробництва. • Високі витрати: Великі витрати на технології та обладнання. • Конкуренція: Сильна конкуренція на ринку сільськогосподарських продуктів. • Низька диверсифікація: Обмеженість асортименту продукції.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
• Ринковий потенціал: Зростання попиту на органічні продукти. • Розширення ринку: Можливість відкриття нових ринків збуту. • Технологічний розвиток: Впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності виробництва. • Партнерство: Можливість співпраці з іншими компаніями для розвитку нових продуктів. • Експорт: Розширення можливостей експорту продукції за кордон.	• Погодні умови: Ризики втрат через несприятливі погодні умови. • Зміни в законодавстві: Зміни в законодавстві щодо сільськогосподарських підприємств. • Економічна нестабільність: Негативний вплив економічних криз та коливань курсів валют. • Конкуренція: Зростання конкуренції від інших сільськогосподарських підприємств. • Цінова конкуренція: Падіння цін на аналогічні товари через конкуренцію на ринку.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для проведення аналізу можливостей та ризиків використаємо 10-бальну шкалу для оцінки ймовірності виникнення кожного фактору протягом року та серйозності його впливу на компанію. Після цього складемо матрицю можливостей та ризиків (таблиця 2.11). Провівши аналіз, ми зможемо встановити взаємозв'язки між слабкими та сильними сторонами бізнесу, а також ризиками та можливостями.

Таблиця 2.11 – Аналіз сприятливих можливостей та загроз АРК «Придунайська Нива»

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
	Висока 7-10	Середня 4 - 6	Низька 1- 3	Висока 7-10	Середня 4-6	Низька 1-3
Сприятливі можливості						
Збільшення цільового ринку підприємства	+			+		
Оновлення техніки на підприємстві		+		+		
Існує потенціал для розвитку галузі		+			+	
Можливість збільшення обсягів виробництва продукції		+		+		
Підвищення урожайності	+				+	
Розширення напрямків діяльності			+	+		
Загрози						
Можливість зменшення обсягу виробництва за рахунок урожайності	+			+		
Незпрацювання механізмів реформування сільського господарства		+			+	
Можливість появи нових конкурентів	+			+		
Підвищення собівартості продукції за рахунок підвищення цін на оборотні фонди	+			+		
Збільшення залежності від позичкових коштів	+			+		
Втрата партнерів із-за конкурентного тиску		+			+	
Вплив природно-кліматичних факторів	+			+		

Джерело: створено автором

Враховуючи виявлені слабкі та сильні сторони АРК «Придунайська Нива», а також загрози та можливості, ми розглядаємо наступні можливі напрямки майбутньої діяльності:

1. За умови виробництва якісної продукції та наявності стабільних партнерів можна збільшити прибутковість компанії, пропонуючи продукцію за конкурентоспроможними цінами.

2. Диверсифікація виробництва є ефективним способом зміцнення економіки, оскільки дозволяє розширити асортимент продукції для задоволення різноманітних споживчих потреб. Чим більше сфер діяльності в економіці та чим вищий рівень диверсифікації, тим менше ризику втрат і простоїв виробництва в цілому.

3. Для пом'якшення наслідків стихійних лих можна використовувати самострахування та перестрахування.

Усі ці напрямки взаємопов'язані і потребують повноцінної реалізації. Розглянемо докладніше перші три альтернативи.

Продукція, що виробляється компанією, включає в себе як продукти рослинного, так і тваринного походження, а також надає різноманітні послуги. Широкий спектр асортименту АРК «Придунайська Нива» знаходить своє застосування на сільськогосподарському ринку, використовується для поповнення запасів, перепродажу, переробки або споживання.

Рішення щодо складання продуктової лінійки приймається менеджером з продажу за участю відділу маркетингу та інших відділів компанії. Вибір постачальників починається з аналізу попиту компанії на сировину та її можливостей задоволення на ринку. Після вивчення ринку складаються специфікації на необхідні товари, де вказуються всі характеристики та стандарти необхідного продукту. Після цього складається список можливих постачальників для кожної товарної групи, при цьому кількість постачальників залежить від кон'юнктури ринку та обсягу необхідного товару.

Щоб скласти список постачальників, АРК «Придунайська Нива» використовує дані, зібрані під час вивчення ринку потрібного типу продукту. Якщо доступно лише декілька постачальників (два або три), головними критеріями вибору є їх виробничі можливості, ціни на товари та надійність. Господарство вибирає постачальника, який найбільше відповідає цим критеріям.

Список постачальників у АРК «Придунайська Нива» включає різноманітні матеріали, сировину та комплектуючі. Основні з них:

1. Елітне насіння соняшника, озимої пшениці та інших рослин - ПП "Сідс-Сервіс", ТОВ "Грейн".
2. Корми та кормові добавки для тварин - ПрАТ "УКРАГРО НВК".
3. Сільськогосподарська техніка - через угоди з виробниками та на вторинному ринку.
4. Запчастини для ремонту сільгосптехніки - ПрАТ "Агро-Союз", ТОВ "Технобуд-Інвест".

Важливо зазначити, що компанія не створює стратегічні плани, але спирається на точне знання потреб ринку та споживчого попиту, а також оцінку умов виробництва. Аналіз системи продажів АРК «Придунайська Нива» показує поступове зростання продажів та чистого прибутку, причому продукція компанії реалізується через дистриб'юторів та непрямі торгові канали.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В АРК «ПРИДУНАЙСЬКА НИВА»

3.1. Удосконалення методики оцінювання ефективності організації управлінської праці В АРК «Придунайська Нива»

АРК «Придунайська Нива» є великим підприємством, на якому працює 139 осіб. З введенням структурних відділень було упорядковано розподіл роботи, встановлені конкретні функції та завдання для кожного відділу, які виконують відповідні керівники. На кожну посаду, зокрема, розробляється посадова інструкція, що чітко визначає обов'язки, права та відповідальність працівника, а також вимоги до кваліфікації та досвіду роботи.

Кожен підрозділ комплектується таким чином, щоб забезпечити виконання поставлених цілей. У кожному відділі працюють як спеціалісти, які виконують свої основні функції, так і працівники, які допомагають їм у роботі. Структура та кількість відділів визначаються штатним розкладом, що затверджується генеральним директором і переглядається щорічно з урахуванням обсягу роботи.

Керівник підприємства обирає керівників та спеціалістів для структурних підрозділів і затверджує для них відповідні посадові інструкції. Це встановлює ієрархічну структуру управління на підприємстві, де кожна посадова інструкція чітко визначає функції, права, обов'язки та відповідальність працівника, що обіймає певну посаду.

На підприємстві кожен працівник зобов'язаний виконувати свої призначені функції і завдання, регулярно звітувати про їх виконання. Кожній посаді в ієрархії управління призначаються відповідні права. Важливо уникати перетину влади та сфер впливу. Якщо працівник не знає, хто його керівник, це може призвести до розгубленості, непродуктивності та зниження якості виконаної роботи. Організаційна структура управління визначається кількістю

та функціями управлінських органів, а також порядком їх взаємодії. Головна мета такої структури — забезпечення ефективного функціонування управлінського персоналу. На підприємстві зазвичай працюють керівник, керівники відділів, спеціалісти та обслуговуючий персонал. Формування організаційної структури підприємства спрямоване на забезпечення його ефективної діяльності та впровадження нових та старих підходів до управління структурою підприємства.

У таблиці 3.1 наведена кількісна оцінка структури управління АРК «Придунайська Нива» за період 2020-2022 років, включаючи дослідження загальної чисельності працівників, їх структури та складу за різними групами персоналу.

Таблиця 3.1 – Склад і структура працівників АРК «Придунайська Нива»

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Чисельність працівників, всього з них:	46	121	139	100	100	100	75	18
- керівники, спеціалісти, службовці	6	7	8	13,04	5,78	5,75	1	1
- робітники	33	109	123	71,74	90,08	88,49	76	14
Невиробничий персонал	7	5	8	15,22	4,13	5,75	-2	3
Середньорічна чисельність працівників апарату управління	5	5	5	10,87	4,13	3,59	0	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З таблиці 3.1 видно, що чисельність працівників АРК «Придунайська Нива» зросла протягом досліджуваного періоду. У 2020 році чисельність працівників становила 46 осіб, а в 2021 та 2022 роках вона заростала на 75 осіб та на 18 осіб відповідно (у порівнянні із попереднім роком).

Найбільшу питому вагу в структурі персоналу займають робітники, які безпосередньо задіяні у виробництві продукції, виконанні робіт і наданні

послуг: у 2020 році – 71,74%, у 2021 році – 90,08%, у 2022 році – 88,49%. Це можна пояснити тим, що основна діяльність підприємства АРК «Придунайська Нива» - виробництво продукції сільського господарства, де необхідна значна кількість фізичної роботи. Частка працівників цієї категорії суттєво зросла у 2021 році і продовжила зростати у 2022 році. Такі зміни є позитивними у роботі підприємства, вони можуть бути викликані організаційними змінами; впровадженням нової техніки, розробкою нового виду продукції, автоматизацією виробничих цехів тощо. Чисельність працівників апарату управління залишалася незмінною на протязі досліджуваного періоду. Невиробничий персонал - працівники, які не беруть участі у виробничому процесі, а є допоміжною категорією в господарській діяльності підприємства. Кількість осіб у цій частині загального складу персоналу АРК «Придунайська Нива» зменшилась з 7 осіб у 2020 році до 5 осіб у 2021 році, проте, у 2022 році вона зросла до 8 осіб. Аналізуючи ефективність апарату управління АРК «Придунайська Нива», важливо відзначити, що зменшення чисельності працівників управлінського апарату сталося під впливом зовнішніх факторів, які не залежать від самого підприємства. На рисунку 3.1 представлена динаміка зміни чисельності працівників АРК «Придунайська Нива» за період 2020-2022 років.

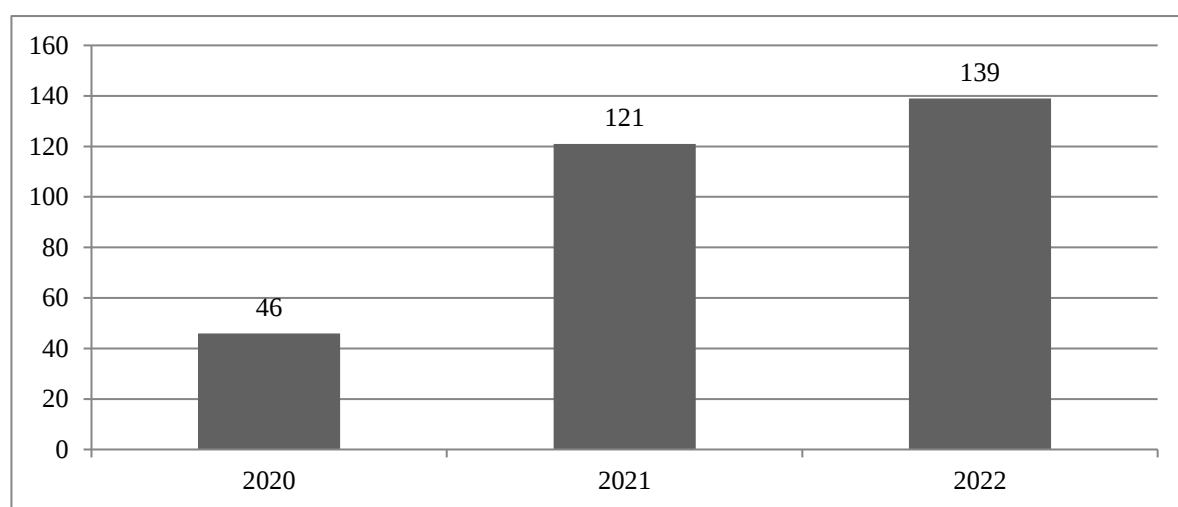


Рисунок 3.1 – Динаміка зміни чисельності працівників АРК «Придунайська Нива»

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Організаційна структура АРК «Придунайська Нива» становить один із ключових елементів для успішної діяльності всіх підсистем нашого підприємства і виступає фундаментом для досягнення стратегічних цілей. Цей процес управління, який включає потік інформації та ухвалення управлінських рішень, реалізується в межах структури управління, де розподіляються завдання та функції управління між її учасниками, а також визначаються права та відповідальність за їх виконання.

В цілому, структура управління АРК «Придунайська Нива» є лінійно-функціональною, що характерно для більшості аналогічних підприємств. Давайте проведемо аналіз її ефективності.

Більшість керівників у АРК «Придунайська Нива» є представниками середнього рівня менеджменту, які відповідають за втілення стратегії, розробленої вищим керівництвом. Вони забезпечують передачу конкретних завдань відділам і несуть відповідальність за їх виконання. Менеджери на нижчому рівні відповідають за передачу конкретних завдань безпосередньо виконавцям.

Аналіз основних факторів, що впливають на якість формування та діяльність управлінського персоналу, виявив ключові аспекти, які обмежують ефективність використання управлінського персоналу нашого підприємства.

Умови постійного ускладнення взаємовідносин між відділами та працівниками АРК «Придунайська Нива» призводять до різних проблем в організації. Нечіткий розподіл обов'язків та відповідальності створює ситуації, коли керівники не впевнені, кому підпорядковані, а також дублювання функцій між різними відділами. Недостатня обізнаність працівників у їхніх правах може призвести до недовіри та бажання отримати згоду на будь-яке питання, навіть невагоме.

Для розв'язання цих проблем АРК «Придунайська Нива» встановлює систему регламентації обов'язків та прав керівників і спеціалістів. Це дозволяє досягти чіткості в організаційних зв'язках і субординації. Чіткий розподіл

відповідальності і індивідуальна відповідальність за конкретні функції навчає працівників бути сумлінними та ефективними.

Головними недоліками в структурі управління АРК «Придунайська Нива» є:

1. Нездатність оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.
2. Часті узгодження проектів рішень на вищому рівні управління, що призводить до збільшення часу прийняття рішень.
3. Проблеми міжфункціональної координації.
4. Відсутність гнучкості взаємовідносин між відділами.
5. Відповідальність за загальний результат покладена на керівників високого рівня.
6. Обмежений простір для інновацій.

У 2021 році на АРК «Придунайська Нива» показник ступеня формалізації праці менеджерів незначно зменшився на 0,2, а в 2022 році підвищився на 0,2, що, очевидно, пов'язано з реорганізацією на підприємстві (табл. 3.2 та рис. 3.3).

Таблиця 3.2 – Ступінь формалізації праці менеджерів на АРК «Придунайська Нива»

№ п/п	Назва показника	Роки			Темп росту, %	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Загальна кількість управлінців, осіб	5	5	5	0	0
2	Кількість управлінців, праця яких організована на основі нормативних документів, осіб	4	3	4	-25,00	33,33
3	Ступінь формалізації праці менеджерів	0,80	0,60	0,80	-25,00	33,33

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

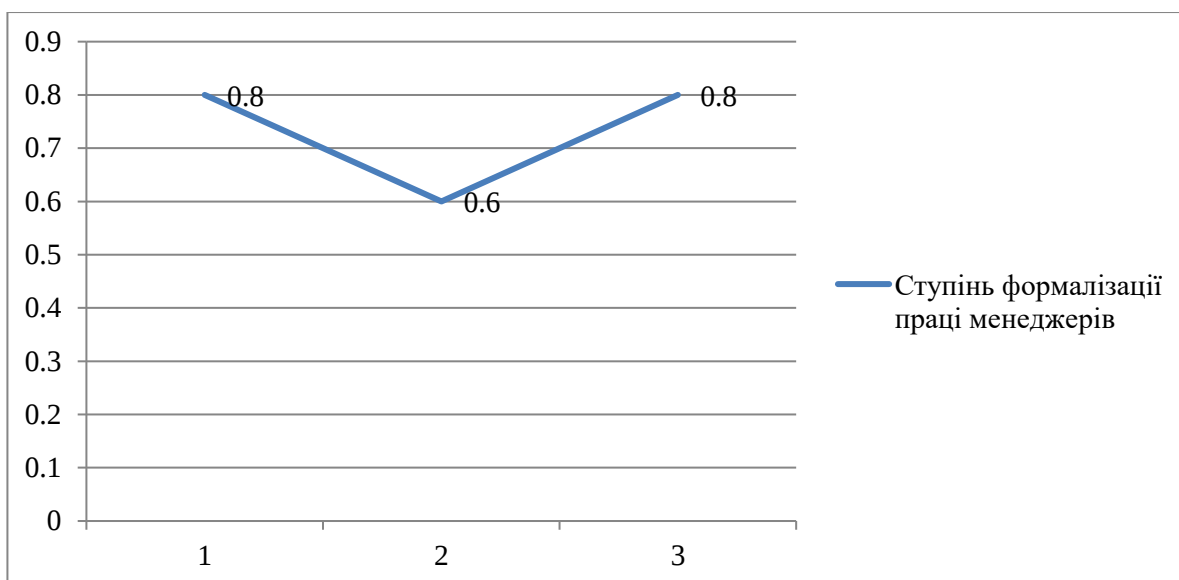


Рисунок 3.3 – Ступінь формалізації функцій менеджерів АРК «Придунайська Нива», 2020-2022 рр.

Джерело: створено автором

На основі отриманих результатів рекомендується впровадити наступні пропозиції для покращення організації управлінської праці в АРК «Придунайська Нива» (рис. 3.2).

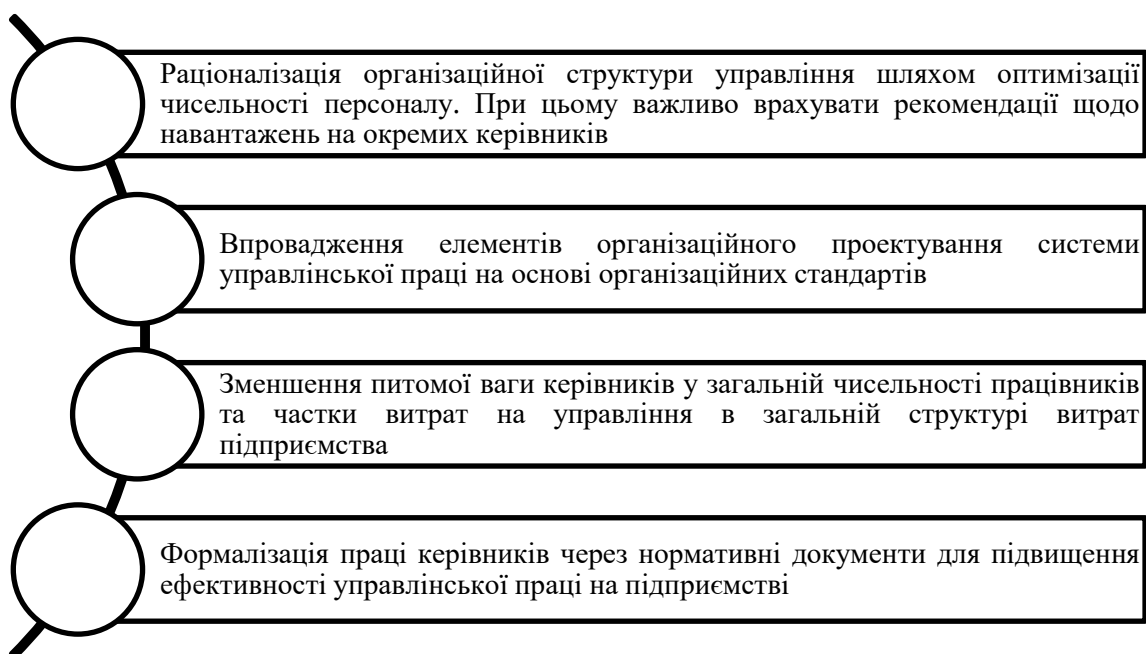


Рисунок 3.4 – Пропозиції для покращення організації управлінської праці в АРК «Придунайська Нива»

Джерело: створено автором

Тенденція зменшення показника формалізації праці менеджерів АРК «Придунайська Нива» у 2021 році негативно позначилася на їхній продуктивності. У 2021 році 30% управлінських працівників не чітко розуміли свої повноваження та обов'язки, що є вищими значеннями, ніж у 2020 році (24%) та у 2022 році (22,7%). Однак до кінця досліджуваного періоду цей показник покращився, що є позитивним моментом.

Зменшення кількості вирішуваних спеціалізованих питань може призвести до зниження кількості технічних рішень, економічних та інноваційних розробок, що в свою чергу може знизити управлінський потенціал підприємства. Критеріями рівня організації праці апарату управління АРК «Придунайська Нива» є:

- Рівень використання робочого часу.
- Регламентація праці в управлінні.
- Стабільність кадрів та їх навчання.
- Комплексний показник, що відображає загальний рівень організації праці в менеджменті.

Рівень організації управлінської праці АРК «Придунайська Нива» у 2022 році описати можна наступними показниками (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Рівень організації управлінської праці в АРК «Придунайська Нива»

№ з/п	Показники	Значення коефіцієнта
1	Коефіцієнт використання робочого часу працівниками апарату управління	0,88
2	Рівень формалізації праці в сфері управління	0,75
3	Рівень планування та якості управлінської праці	0,9
4	Норми керованості	0,72
5	Рівень організації робочих місць працівників апарату управління	0,88
6	Рівень трудової дисципліни	0,98
7	Коефіцієнт забезпеченості спеціалістів засобами оргтехніки	0,75
Рівень організації управлінської праці (середнє значення)		0,84

Джерело: створено автором

Для розрахунку показників кількісної оцінки рівня організації управлінської праці використовуються коефіцієнти, які мають числові значення від 0 до 1, де більше значення коефіцієнта вказує на більш раціональну організацію управлінської праці на підприємстві. Первинними даними для цього є результати спостережень, фотографії робочого часу керівних працівників, інформація від інспектора відділу кадрів, документи первинного обліку та опитування працівників апарату управління за допомогою анкет.

Найважливішим показником є коефіцієнт використання робочого часу працівників апарату управління. У 2022 році цей показник у АРК «Придунайська Нива» склав 0,88 через недостатню напруженість робочого дня та нецільовий розподіл робочого часу керівників і спеціалістів підприємства.

Дуже важливим також є рівень формалізації праці в сфері управління, який визначається наявністю та використанням службових інструкцій працівниками апарату управління. Для АРК «Придунайська Нива» цей показник склав 0,75, що є недостатнім для чіткої роботи, оскільки частина його переноситься на особисті управлінські рішення керівника.

Коефіцієнт норми керованості в АРК «Придунайська Нива» має значення 0,72, що вказує на те, що на досліджуваному підприємстві витримуються оптимальні норми навантаження на керівників і спеціалістів.

Високий рівень планування та якості управлінської роботи (0,9) і високий рівень організації робочих місць працівників апарату управління (0,88) свідчать про ефективність та добре налагоджений ланцюг комунікацій у АРК «Придунайська Нива».

Забезпеченість спеціалістів оргтехнікою є недостатньою (коефіцієнт 0,75), що може знижувати продуктивність праці цієї категорії працівників.

Трудова дисципліна в АРК «Придунайська Нива» на належному високому рівні (0,98), прогулів немає.

Загальний рівень організації праці в управлінні розраховувався із застосуванням середнього рівня часткових коефіцієнтів і становить 0,84. У підрозділах це співвідношення ще значно коливається. Вжиття заходів щодо

вирівнювання цього співвідношення залишатиметься одним із головних завдань адміністрації АРК «Придунайська Нива».

Запропоновані заходи дозволять удосконалити методи управління у АРК «Придунайська Нива» шляхом розширення діапазону використовуваних методів, що забезпечить комплексне та багатопланове управління. Впровадження нових інформаційних технологій у АРК «Придунайська Нива» дозволить керівникам всіх рівнів отримувати оперативну та достовірну інформацію, що підвищить ефективність управлінської діяльності.

Аналіз сучасного стану організації управлінської праці в АРК «Придунайська Нива» показав, що вона не повною мірою відповідає вимогам ринкової економіки, що негативно впливає на ефективність функціонування підприємства. Необхідною умовою для покращення ефективності роботи є впровадження запропонованих заходів з удосконалення організації управлінської праці, зі збереженням позитивних аспектів. Це включає раціональну організацію та економічне забезпечення апарату управління.

Запропоновані напрямки вдосконалення дозволять оптимізувати організацію управлінської праці в АРК «Придунайська Нива», розробити оптимальні рішення та забезпечити їх успішну реалізацію, що сприятиме досягненню високого рівня реалізації потенційних можливостей підприємства, враховуючи потреби ринку аграрної галузі.

3.2. Напрямки вдосконалення організації управлінської праці в АРК «Придунайська Нива»

Керування агровиробничим підприємством означає постійний та систематичний вплив вищого керівництва на всі аспекти діяльності підприємства з метою забезпечення гармонійної роботи та досягнення позитивних результатів. Цей процес є одним із ключових факторів у функціонуванні та розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасній

економіці. Управління постійно адаптується до вимог виробництва та ринку з урахуванням економічних умов і потреб споживачів.

Близьке співробітництво з науково-дослідними та освітніми інститутами сприяє постійному вдосконаленню виробництва на АРК «Придунайська Нива» і підвищенню його технічного рівня. Концепція формування системи управління передбачає постійне оновлення цілей та програм у відповідь на ринкові умови, результати яких відображаються у ринковому обміні, і застосування сучасних інформаційних систем та комп'ютерних технологій.

Система управління на підприємстві полягає у постійній взаємодії та координації дій персоналу для забезпечення виконання управлінських функцій та досягнення цілей господарської діяльності.

Основні напрямки поліпшення системи управління компанією включають:

1. Вдосконалення організаційної структури корпоративного управління, спрямоване на оптимізацію внутрішньої комунікації, розподіл відповідальності та прийняття стратегічних рішень.

2. Оптимізація організації управління та бізнес-процесів шляхом удосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників компанії. Це включає вдосконалення методів аналізу даних, автоматизацію процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій.

3. Поліпшення управління виробничими ресурсами та запасами, спрямоване на оптимізацію використання матеріальних та фінансових ресурсів, підвищення ефективності постачання та зниження витрат.

4. Підвищення ефективності управління інноваційними процесами в компанії за рахунок підвищення якості продукції, що випускається. Це включає стимулювання досліджень та розвитку нових технологій, впровадження процесів контролю якості та забезпечення відповідності стандартам і вимогам ринку.

Перш за все, вдосконалення організаційної структури підприємства означає необхідність визначення оптимальної кількості та складу

управлінського персоналу, а також кількості працівників в різних відділах та виробничих підрозділах згідно з нормами, стандартами та реальними потребами компанії.

Можливе поліпшення системи планування, обліку та контролю основних показників АРК «Придунайська Нива» через впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого та комплексного застосування комп'ютерних технологій, розвитку мережі комп'ютерного зв'язку та використання сучасного програмного забезпечення: управління технологіями та інформаційними технологіями. Особливо це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та видатками.

Поліпшення управління ресурсами та виробничими запасами передбачає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій та регулювання використання виробничих запасів згідно з передовими стандартами.

Один зі способів покращення системи управління полягає у впровадженні об'єктно-орієнтованого підходу з повним циклом управління, який допоможе визначити організаційну структуру, нові обов'язки та повноваження працівників, а також рівень їхньої відповідальності як менеджерів і спеціалістів на різних рівнях. Використання цільово-функціональної структури управління дозволить проводити управлінські процеси грамотно, комплексно, компактно та оперативно, відповідно до вимог ринкової економіки. Об'єктами управління є різні ресурси, такі як матеріальні, людські, фінансові та активи, включаючи готову продукцію та інші цінності. Усі ці ресурси розглядаються як одна система, в якій існують взаємозалежні інформаційні потоки, які проймають всі адміністративні функції, такі як планування, облік, контроль тощо.

Організація автоматизованої системи збору та обробки бізнес-інформації є ключовим методом удосконалення системи управління, який сприяє створенню раціональної структури корпоративного управління та її більш ефективному використанню для виробничих цілей. Ця система допомагає

підвищити культуру управління, звільняє керівників та фахівців від ручної праці зі збору та обробки інформації, скорочує час прийняття управлінських рішень, підвищує їхню якість та багато іншого.

Стратегія вдосконалення системи управління АРК «Придунайська Нива» має орієнтуватися на такі пункти:

- Визначення цілей розвитку та порядку удосконалення інтегрованої системи менеджменту компанії та її компонентів для забезпечення ефективних рішень та взаємної координації інформаційних потоків та процесів прийняття рішень.
- Впровадження сучасних засобів та методів управління в обрану комплексну концепцію системи управління, зокрема, інтегроване управління автоматизованим виробничим процесом.
- Удосконалення організаційних структур корпоративного управління, зокрема за рахунок використання сучасних гнучких форм.
- Поліпшення інформаційної системи бізнесу з метою підвищення якості інформаційної матриці та розширення можливостей для її швидкого використання.
- Використання автоматизації та інформаційних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції.
- Використання світового досвіду та співробітництво із зарубіжними партнерами для забезпечення необхідного рівня якісного розвитку системи управління компанією.

При створенні ефективної системи управління організацією, дослідники та практики розглядають можливість переходу на новий рівень розвитку, щоб модернізувати структуру управління та підвищити її ефективність; оптимізувати цінові рівні; підвищити безпеку послуг та продуктів; встановити прийнятну (очікувану) якість, розширити коло кінцевих користувачів і зайняти позицію найкращого постачальника; збільшити обсяг продажу товарів та послуг; реагувати швидко на зміни на ринку; підвищити продуктивність; захистити свій бренд та репутацію.

Удосконалення системи управління АРК «Придунайська Нива» має відбуватися в таких основних напрямках, які представлені на рис.3.5.



Рисунок 3.5 – Напрями удосконалення системи управління АРК «Придунайська Нива»

Джерело: створено автором

На першому етапі, удосконалення організаційної структури підприємства передбачає необхідність визначення оптимальної кількості та структури управлінського персоналу підприємства, а також кількості співробітників відділів та виробничих підрозділів згідно з нормами, стандартами та реальними потребами компанії.

Одним із можливих напрямків удосконалення системи управління є впровадження об'єктно-орієнтованого підходу з повним циклом управління, що

охоплює визначення організаційної структури, нових прав та обов'язків співробітників, а також ступеня їхньої відповідальності на різних рівнях. Використання цільової функціональної структури апарату управління дозволить здійснювати управління процесами ефективно, комплексно, компактно та оперативно, що відповідає потребам ринкової економіки. Об'єктами управління виступають матеріальні, трудові, фінансові ресурси, а також активи, такі як матеріальні основні фонди, готова продукція і інше. Весь процес управління ресурсами розглядається як єдине ціле, у якому існують взаємозалежні інформаційні потоки, що охоплюють всі функції управління (планування, облік, контроль і т. д.).

Створення автоматизованої системи збору та обробки бізнес-інформації є ще одним шляхом удосконалення системи управління, що сприяє налагодженню раціональної структури корпоративного управління та ефективнішому використанню її для виробничих цілей. Функціонування такої системи створює умови для підвищення культури лідерства, звільняє керівників та спеціалістів різного рівня від рутинної роботи зі збирання та обробки інформації, скорочує час, необхідний для ухвалення управлінських рішень, підвищує їх якість та інші показники ефективності.

Стратегія покращення системи управління АРК «Придунайська Нива» повинна спрямовуватися на:

1. Покращення цілей та процесів розвитку з метою вдосконалення інтегрованої системи менеджменту компанії та її компонентів, забезпечення ефективних рішень та координації інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також вдосконалення організаційних, особистих та технічних рішень.

2. Впровадження сучасних засобів та методів управління в обрану комплексну концепцію системи управління, зокрема інтегроване управління автоматизованим виробничим процесом.

3. Удосконалення організаційних структур управління бізнесом, переважно за допомогою використання сучасних гнучких форм, таких як адаптивні структури, прив'язані до програм та інші.

4. Покращення інформаційної системи управління компанією для підвищення якості наданої інформації та розширення можливостей її швидкого використання.

5. Використання засобів автоматизації та комп'ютерних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції, включаючи роботизацію та впровадження гнучких виробничих потужностей.

6. Використання світового досвіду та співпраця з зарубіжними партнерами для забезпечення необхідного рівня розвитку якості системи управління на підприємстві.

3.3. Стимулювання як один з напрямків покращення управлінської праці на АРК «Придунайська Нива»

Заохочення праці є одним з ефективних засобів поліпшення організації управління працею на підприємстві. Цей метод сприяє збільшенню мотивації працівників, підвищенню продуктивності праці та досягненню цілей компанії, тому саме його було вибрано для впровадження в АРК «Придунайська Нива».

Створення ефективної системи оплати праці та заохочення праці в АРК «Придунайська Нива» — це складний процес, який потребує глибокого розуміння сутності мотивації праці, розробки та застосування методів винагороди працівникам, а також володіння відповідними знаннями та досвідом.

На основі результатів роботи у 2022 році ми провели оцінку впливу методів мотивації персоналу на економічні показники досліджуваного підприємства АРК «Придунайська Нива». Оцінку результатів представимо у таблиці 3.4.

Отже, стабільна заробітна плата, яка доповнюється різноманітними формами матеріального заохочення, є ключовою для забезпечення ефективної праці співробітників досліджуваного підприємства. Це поєднання забезпечує можливість розвитку професійних навичок, орієнтованість на довгострокову

діяльність, включаючи власну ініціативу, а також можливість кар'єрного зростання.

Таблиця 3.4 – Оцінювання впливу методів мотивації співробітників АРК «Придунайська Нива» на його економічні результати

Метод мотивації	Оцінка впливу в балах (від 1 до 10)
Матеріальні стимули	
стабільна заробітна плата	8
премії, бонуси, надбавки	8
кредити	7
оплата лікування та реабілітації	4
навчання, курси	6
матеріальна допомога	6
пільгове харчування	5
спецодяг	3
корпоративи	4
святкові подарунки	2
Нематеріальні стимули	
подяка	3
визнання заслуг, професіоналізму	5
довіра	4
повноваження	5
довгостроковий контракт з підприємством	7

Джерело: створено автором

Отже, аналіз, проведений на основі даних з таблиці 3.4, дозволяє зробити кілька висновків:

- Заохочення, що отримали оцінку вище 5 балів, є важливими для більшості працівників, тому їх слід активно використовувати й розвивати в майбутньому.

- Заохочення з оцінкою менше 5 балів мають бути націлені на конкретних працівників відповідно до їхніх індивідуальних потреб.

Грошова винагорода надалі залишається ключовим фактором у мотивації праці. Вона не лише компенсує затрати часу, енергії та інтелекту працівника на досягнення цілей підприємства, але й відображає його важливість та цінність для організації. Грошова винагорода впливає на самооцінку працівника,

характеризує його соціальний статус та є показником особистісного та професійного розвитку.

Отже, в першу чергу, досліджуване підприємство має зосередитися на аспектах матеріального та нематеріального стимулювання, які отримали оцінку не менше 5 балів. Система мотивації та заохочення повинна бути зрозумілою для всіх працівників, але її забезпечення є складним завданням. Особливо це стосується складових, які мають стимулюючий характер, таких як доплати, бонуси, премії тощо. Перед впровадженням системи заохочення на підприємстві необхідно провести роз'яснювальну роботу з персоналом, причому це потрібно робити регулярно і після запровадження конкретних інструментів цієї системи. Ця комплексна діяльність допоможе співробітникам підприємства переконатися, що їхні досягнення не залишаться без уваги керівництва і обов'язково будуть належним чином оцінені та винагороджені. Це є сильним мотиваційним чинником для підвищення ефективності організації праці на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Провівши випускове дослідження бакалавра на основі теоретико-методичного узагальнення, нами було обґрунтовано теоретичні аспекти і запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінської праці в АРК «Придунайська Нива». Ми зробили наступні висновки:

1. Децентралізація управління, яка має особливу соціальну функцію, призвела до формування управлінського менеджменту. У цій області особливе місце займають особи, чия основна професія - управління. Найбільш поширеною формою управління є взаємодія між учасниками підприємства, спрямована на виконання функції управління. Головну роль у системі управління підприємством відіграють керівники нової формації, які мають загальні знання в галузі економіки, психології, соціології, інновацій та володіють сучасними інформаційними технологіями, а також можуть чітко визначити стратегічні цілі організації. Управлінська праця суттєво відрізняється за своїми особливостями між різними видами трудової діяльності на виробництві. Менеджери та спеціалісти здійснюють управління нематеріальними елементами виробництва, персоналом та інформацією управління, а також зовнішнім середовищем. Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та взаємовідносини, що склалося в процесі виконання відповідних функцій. Продуктом діяльності управлінської праці є рішення, які приймають управлінські працівники, які становлять найактивнішу частину колективу і беруть участь у створенні продукту, впливаючи на відповідні матеріальні елементи виробництва.

2. Організація управлінської діяльності визначає порядок і норми службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань відповідно до чинних службових інструкцій та положень, що регулюють структуру керівників, спеціалістів та інших працівників управління. Організація роботи в апараті управління базується на розробці комплексу нормативно-правових актів, які визначають функції та роль

кожної структурної одиниці апарату управління та кожного працівника; порядок взаємин між ними; методи впливу на роботу об'єкта управління; засоби комунікації з зовнішнім середовищем. Суть організації праці керівника полягає у науково обґрунтованому вирішенні таких питань, як розподіл та кооперація працівників у відділі чи на всьому підприємстві, вибір, підбір і розміщення оптимальної системи та методів праці, організація робочих місць та створення ефективних умов праці, використання засобів для автоматизації управлінської діяльності.

3. Особисте планування роботи є важливим аспектом для ефективного використання робочого часу менеджера. Метою раціональної організації праці керівників є створення таких умов, які сприятимуть досягненню високої соціально-економічної ефективності праці. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити ряд основних завдань: забезпечення економії робочого часу та праці, підвищення якості праці, ефективне використання робочої сили, створення сприятливих умов праці, збереження здоров'я та підтримання високого рівня активності людини тощо. Удосконалення організації управлінської праці повинно здійснюватися через оптимізацію її основних елементів.

4. АРК "Придунайська Нива" спеціалізується на рослинництві та рибориборстві, зокрема вирощує зерно та соняшник. Це середнє сільськогосподарське підприємство, яке активно приймає рішення щодо розвитку інноваційного потенціалу. При цьому розміри підприємства відносно стабільні, і воно також розширює свою діяльність у сфері рибориборства, створюючи нові робочі місця. У 2022 році ефективність господарської діяльності АРК "Придунайська Нива" була нижчою, ніж у попередні роки. Хоча вартість виробленої валової продукції в порівнянні з 2020 роком зросла, спостерігався високий рівень збитковості. Підприємство, так само як і інші аграрії України, зазнало численних труднощів через воєнні дії, що призвели до неможливості використання традиційних маршрутів експорту через блокаду портів або пошкоджені шляхи, змушене використання альтернативних

маршрутів та мобілізація працівників, що призвело до зменшення доступності робочої сили для сільськогосподарських робіт.

5. У сучасних умовах у АРК "Придунайська Нива" виникла необхідність переходу до сучасного підходу до управління якістю. Підприємство розпочало використання ефективної моделі управління якістю сировини і продукції, де важливою складовою є процесний підхід. Для забезпечення виконання політики та стратегії підприємства була розроблена структура основних процесів, яка враховує особливості технологій. Всі процеси були систематизовані, охоплюючи управлінські (стратегічне та оперативне управління, управління фінансовими ресурсами), виробничі (рослинництво, тваринництво, зберігання та переробка зерна), допоміжні (маркетинг, збут, реклама, навчання, управління інформаційними технологіями, послуги ІТС, управління будівництвом та спорудами) процеси. Для вдосконалення цих процесів плануються відповідні дії та заходи, які включають аналіз отриманих результатів, їх порівняння з планованими даними та поставленими цілями для подальшого удосконалення.

6. Керівництво АРК "Придунайська Нива" спирається на тактичне планування у своїй діяльності через низку переваг, які воно забезпечує. Це планування стимулює керівництво постійно мислити про майбутнє, чітко визначати цілі та орієнтири, що призводить до кращої координації та об'єктивних показників ефективності виробничої та економічної діяльності компанії. Таке ретельне планування допомагає компанії адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та швидко реагувати на них, а також завжди бути готовими до непередбачуваних обставин. У зв'язку з тим, що АРК "Придунайська Нива" працює на абсолютно конкурентному ринку, воно витрачає багато часу на розробку та впровадження маркетингових стратегій. Роль таких стратегій у розробці нових продуктів, плануванні ціноутворення, рекламі та просуванні продажів надзвичайно важлива для цієї компанії.

7. Управління в АРК "Придунайська Нива" призводить до недостатнього забезпечення трудовими ресурсами та неузгодженості між умовами формування та використання кадрового та управлінського потенціалу та

реальними можливостями управління. Отже, для ефективної реалізації управлінських процесів необхідно реалізувати запропоновані заходи щодо вдосконалення організації управлінської праці в АРК "Придунайська Нива" з урахуванням позитивних аспектів та створення раціонального та економічного апарату управління з необхідними матеріально-технічними ресурсами. Рекомендовані напрямки вдосконалення для АРК "Придунайська Нива" дозволять раціоналізувати організацію управлінської праці, розробити оптимальні рішення для конкретних ситуацій та успішно їх впровадити. Це допоможе досягти високого рівня реалізації потенційних можливостей підприємства, враховуючи потреби будівельного ринку.

8. Стратегія покращення системи управління в АРК "Придунайська Нива" повинна базуватися на таких принципах:

1) Орієнтація на цілі та процеси розвитку, спрямовані на покращення інтегрованої системи управління компанією та її компонентів, щоб забезпечити ефективні рішення та взаємну координацію інформаційних потоків та процесів прийняття рішень, а також організаційних, особистих та технічних рішень.

2) Впровадження сучасних засобів та методів управління у обрану комплексну концепцію системи управління, зокрема, інтегроване управління автоматизованим виробничим процесом.

3) Удосконалення організаційних структур управління бізнесом за допомогою сучасних гнучких форм, таких як адаптивні структури, прив'язані до програм та інших.

4) Покращення інформаційної системи управління компанією для підвищення якості наданої інформації та розширення можливостей її швидкого використання.

5) Використання засобів автоматизації та комп'ютерних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції, включаючи роботи та гнучкі виробничі потужності.

6) Залучення світового досвіду та національної співпраці з зарубіжними партнерами для забезпечення необхідного рівня розвитку якості системи управління на підприємстві.

9. Розробка ефективної системи компенсації та стимулювання праці в АРК "Придунайська Нива" є складним завданням, що вимагає глибокого розуміння мотиваційних чинників праці та досвіду в їх впровадженні. Після аналізу ми визначили, що пріоритетом для підприємства є матеріальні та нематеріальні стимули, кожен з яких має бути оцінений на п'ять балів чи більше. Забезпечення зрозумілості та прозорості системи мотивації для всіх працівників є ключовим завданням, хоча це вимагає значних зусиль. Особливу увагу слід звернути на стимулюючі доплати, такі як бонуси та премії. Перед впровадженням нової системи стимулювання необхідно провести інформаційну кампанію серед персоналу, яка повинна бути регулярною та продовжуватися після впровадження нових інструментів. Це забезпечить працівникам впевненість, що їхні зусилля будуть відзначені та винагороджені належним чином. Такий підхід стане сильним мотиваційним чинником для підвищення ефективності роботи на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх О.В. Аудит управлінської діяльності в Україні: проблематика узгодження дефініцій. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456.pdf> (дата звернення 14.05.2024)
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Балусєва О. В., Снопєнко Г. В., Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.
4. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О. Нормування праці: навч. посібник. Львів: Новий Світ, 2000, 2011. 372 с.
5. Грішнова О. А., Василик А. В. Розвиток персоналу на підприємствах України як предмет соціально-трудових відносин. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 3. Т. 1. С. 45–53.
6. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60-72.
7. Довгань Л. Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
8. Дудкіна О., Чикало І. Сучасні технології організаційного проектування діяльності органу місцевого самоврядування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. с. 55-61 .
9. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1. К.: УФІМБ, 1997. 543 с.
10. Звітність АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області за 2020-2022 роки.
11. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.

12. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
13. Кучеренко С. К., Кот І. П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11(2). С. 521-525.
14. Личманенко Г. О. Критерії та показники для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах ЖКГ. *Вісник університету "Україна". Серія : Економіка, менеджмент, маркетинг*. 2019. № 3. С. 103-110.
15. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 71-75
16. Мельничук О.І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Том 8, Випуск 2. С.46-51.
17. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
18. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.
19. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.
20. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. К. 2016. № 1. С. 158-162.
21. Рарок О. В., Рарок Л. А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. *Молодий вчений*. 2019. № 12(2). С. 483-486.
22. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами.

Центральноукраїнський науковий вісник: Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 119-129.

23. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений.* 2020. № 2(2). С. 360-363.

24. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право.* 2021. № 3. С. 20-24.

25. Харчишина О.В. Мотивація персоналу на основі теорії організації культури. *Економіка. Управління. Інновації. Збірник наукових праць.* Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2014. № 1(11). С. 26-39.

26. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. К.: Вища шк., 1999. 351 с.

27. Черчата А. О. Тарасова Т. О. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2019. № 4(1). С. 407-414.

28. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2020. Вип. 31. С. 146-149.

29. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.

30. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. *Український соціум.* 2020. № 4. С. 99-112.

31. Шинкарук Л. В., Кубіцький С. О., Деліні М. М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер.* 2020. № 3. С. 20-28.

32. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 40. С. 324-327.

33. Pamela, N. Prince & Dwight W. Mihalicz. 2019. Manager effectiveness, employee engagement, and client-based organizational outcomes in a mental health

setting. Healthcare Management Forum, vol. 32, 2: pp. 84-87.
<https://journalssagepubcom.ezproxy.turkuamk.fi/doi/full/10.1177/0840470418814854> (дата звернення 15.05.2024).

34. Park, H. & Faerman, S. (2018). Becoming a manager: Learning the Importance of Emotional and Social Competence in Managerial Transitions. Sage Journals <https://journals-sagepubcom.ezproxy.turkuamk.fi/doi/full/10.1177/0275074018785448> (дата звернення 15.05.2024).

35. Plakhotnik, M. (2017). First-time managers: increasing chances of their success before the promotion. Volume 49, issue 3. Emerald Insight. <https://www.emeraldcom.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/ICT-10-2016-0070/full/html> (дата звернення 15.05.2024).

36. Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus.

37. Subburaj, A. & Sangeera, M. & Rekha, H.A. (2020). The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A study of Maldivian Tourism Sector. Sage Journals. <https://journals-sagepubcom.ezproxy.turkuamk.fi/doi/full/10.1177/0972150920915315> (дата звернення 15.05.2024).

38. Thomas, W.; Hujala, A.; Laulainen, S.; McMurray, R. (2019). The management of wicked problems in health and social care. New York: Routledge.