

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КМР. 2119 “С” 2021.12.21. 01 ПЗ

ГАДУП’ЯКА МИКОЛИ МИХАЙЛОВИЧА

2022 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
НУБІП України
Факультет (ННІ) аграрного менеджменту

УДК
ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ А.Д. Остапчук _____ В.В. Луцяк
(підпис) (ПШБ) (підпис) (ПШБ)
“ ” 2022 р. “ ” 2022р

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «Удосконалення системи менеджменту малих підприємств
аграрної галузі»**

НУБІП України
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма Адміністративний менеджмент
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
Кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ Ковтун О.А.
(підпис) (ПШБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

_____ К.Є.Н. доц. _____ Ковтун О.А.
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПШБ)

Виконав

Гадуп'як М.М.

_____ (підпис) _____ (ПШБ)
НУБІП України
КИЇВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту

В.В. Луцук

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

(ПІБ)

“ ” _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ

Галуп'яку Миколі Михайловичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма адміністративний менеджмент

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Удосконалення системи менеджменту малих підприємств аграрної галузі»** затверджена наказом ректора НУБіП України від “21” грудня 2021р. №2119 «Є»

Терміни подання завершеної роботи на кафедру 04.11.2022

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Навчальна та наукова література, звіти та оперативні матеріали підприємства, наукові публікації, статті, журнали, власні спостереження автора.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи організації процесу менеджменту на підприємствах аграрного сектору

2. Сучасний стан та аналіз ПОП «Соколівка»

3. Удосконалення системи менеджменту ПОП «Соколівка»

Перелік графічного матеріалу (за потреби) 6 рисунків, 6 таблиць.

Дата видачі завдання “21” грудня 2022р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Ковтун О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Галуп'як М.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Удосконалення системи менеджменту малих підприємств аграрної галузі.

Обсяг роботи 82 сторінки.

Кількість ілюстрацій: рисунки – 6, таблиць – 6.

Кількість використаних джерел – 53.

Ключові слова: менеджмент, управління, сільськогосподарське підприємство, удосконалення, динаміка, ефективність.

Актуальність удосконалення системи менеджменту обумовлена необхідністю приведення її у відповідність до вимог сучасного економічного розвитку. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних підприємств відрізняються зростаючою потребою у грамотних рішеннях та правильному підході до вирішення завдань, тому все це підкріплюється людським фактором, як необхідною умовою ефективності виробництва та реалізації інновацій.

В умовах інтеграції економіки України до системи міжнародних економічних відносин важко назвати важливішу та багатограннішу сферу діяльності, ніж управління, від якого багато в чому залежить ефективність виробництва та якість обслуговування. У зв'язку з цим зростає значення системи управління організаціями.

Менеджмент повинен забезпечити успішне функціонування організації, результатом якого є прибуток, а також певні гарантії на її майбутнє, оскільки накопичення прибутку у вигляді різних резервних фондів дає можливість обмежити та подолати ризики, спричинені змінами ситуації на ринку. Звідси випливає необхідність надання менеджерам достатньої свободи і самостійності в господарській діяльності, без яких неможливо швидко реагувати і пристосовуватися до умов, що змінюються, тобто досягати мети управління.

ЗМІСТ

НУБІП України

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ

МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ 9

1.1. Процес менеджменту та управління на підприємстві в аграрному секторі 9

1.2. Сутність та особливості менеджменту аграрного підприємства 16

1.3. Проблеми розвитку менеджменту на підприємствах

агропромислового комплексу 25

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ ПРИВАТНО-ОРЕНДНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СОКОЛІВКА» 39

2.1. Загальна характеристика підприємства ПОП «Соколівка» 39

2.2. Напрями та оцінка діяльності компанії ПОП «Соколівка» 44

2.3. Перспективи компанії ПОП «Соколівка» 48

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОП «СОКОЛІВКА» 52

3.1. Шляхи удосконалення системи менеджменту ПОП «Соколівка» 52

3.2. Удосконалення системи управління персоналом підприємства 57

3.3. Впровадження мотивованого механізму стимулювання праці співробітників 68

ВИСНОВКИ 75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 78

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

Україна велика аграрна країна з давніми селянськими традиціями. Володіючи третинною чорноземів світу, вона має високий потенціал для розвитку сільського господарства та займає лідируючі позиції на світових сільськогосподарських ринках з виробництва зерна, цукру, меду та соняшникової олії. Але для того, щоб відповідати міжнародним і європейським стандартам, отримати вихід на ринки інших країн, Україні необхідно подолати кризу в аграрному секторі.

Одним із головних чинників вирішення проблем, пов'язаних із господарством, є залучення спеціалізованого персоналу. В умовах реформування та розвитку економіки України питання менеджменту набувають все більшої актуальності [54].

Сьогодні в Україні створення системи та зміна методів управління пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимальних рішень складних економічних і соціально-політичних проблем, докорінним переглядом усіх рівнів управління та стилю роботи керівництва країни.

Тому основною проблемою організації управління підприємством є створення абсолютно нових систем управління або впровадження прогресивних змін у структуру та функціонування існуючих. Організація управління здійснюється шляхом організаційного проектування, реорганізації або ліквідації одних існуючих систем і створення інших, здатних самостійно й ефективно досягати поставлених цілей у ринковому середовищі.

Великий історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності можливо лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичного впровадження управлінських розробок, а також постійного вдосконалення форм і методів управління, зокрема робота з персоналом.

Корпоративне управління в умовах економічної глобалізації призводить до розвитку нових підходів до управління корпоративною ефективністю. Оскільки центральним показником і фактором успіху компанії є оптимізація

обсягу витрат, тема менеджменту стає особливо актуальною. Тому необхідність вибору оптимального варіанту управління витратами в системі розвитку персоналу підприємства потребує подальших досліджень у цьому напрямку. Управління персоналом – це елемент соціального менеджменту, який традиційно розуміється як керівництво людьми та їх колективами.

Проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин є досить актуальними, а тому потребують детального аналізу. Саме тому необхідно чітко ставити цілі менеджменту та успішно їх виконувати, щоб покращити систему управління в компанії, що, у свою чергу, збільшить прибуток та мотивує працівників працювати краще.

Метою даної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи менеджменту на підприємстві малого бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес розробки шляхів удосконалення систем менеджменту на підприємствах сільськогосподарського призначення та на ПОП «Соколівка»

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та прикладні аспекти виробничого менеджменту агропідприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та основні підходи до систем менеджменту;
- дослідити сучасний менеджмент;
- розкрити методи та технології формування системи удосконалення менеджменту;
- визначити та охарактеризувати фактори, що впливають на ефективність менеджменту на підприємстві;
- розглянути організаційні та економічні характеристики системи менеджменту;
- дослідити проблеми розвитку менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу;
- дослідити стан аграрного підприємства;

- визначити шляхи удосконалення системи менеджменту аграрних підприємств;
- розглянути види менеджменту, які застосовуються на підприємствах;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

У процесі виконання магістерської освітньо-кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів.

У процесі дослідження сучасних поглядів на систему менеджменту підприємства застосовувалися: системний підхід, групування, графічного моделювання. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств ПОП «Соколівка».

Для обґрунтування удосконалення системи менеджменту малого бізнесу використовувалися: статистичний аналіз показників діяльності підприємства, який надав можливість проаналізувати виробничі показники та показники ефективності персоналу; метод моделювання ситуацій, за допомогою якого розроблено систему заходів управління підприємством та систему менеджменту; економіко-математичний метод, який дозволив визначити ефективність реалізації заходів удосконалення системи менеджменту підприємства.

Запропоновані та обґрунтовані у роботі засоби удосконалення системи менеджменту на підприємстві в сучасних організаційно-економічних умовах можуть бути використані на практиці різними підприємствами, які спеціалізуються на аграрній продукції, а також ПОП «Соколівка».

Результати проведеного дослідження дозволять ПОП «Соколівка» та вітчизняним аграрним підприємствам ефективно формувати систему менеджменту завдяки застосуванню креативних методів у роботі з персоналом, згуртування їх в одну команду, застосуванню удосконаленої системи менеджменту, за допомогою якої, в подальшому, підприємство буде досягати своїх цілей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ1.1 Процес менеджменту та управління на підприємстві в аграрному
секторі

Управлінська діяльність на виробничому підприємстві включає виконання окремих функцій. Кожна з цих функцій спрямована на вирішення конкретних і складних завдань, з якими стикається організація у своїй діяльності. У сучасних умовах діяльності в теорії менеджменту існують значні

розбіжності у визначенні функцій, їх диференціації та класифікації. У більшості випадків класифікація базується на важливості функції в управлінні.

З цих причин виділяють загальні та часткові (індивідуальні) функції.

Загальними функціями є «прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль і координація (регулювання)». Загальні функції управління визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від їх походження [51].

Вони притаманні управлінню кожною організацією та кожним процесом організації і разом утворюють цикл управління:

- прийняття управлінських рішень;
- виконання рішення;
- контроль за виконанням рішення.

Окремі функції управління визначають види діяльності, узгоджені горизонтальним поділом управлінської праці в організаціях, і відображають їх особливості. Ці функції включають управління інноваціями, управління виробничим процесом, фінансами, маркетинговою діяльністю, людськими ресурсами тощо.

Поділ функцій на загальні та специфічні є умовним, так як вони є насправді не розділені, а тісно переплетені, взаємопроникаючі і доповнюють один одного. Таким чином, у кожній конкретній функції можна знайти загальні функції.

Процес прийняття управлінських рішень має циклічний характер. Цей процес починається з усвідомлення різниці між бажаними параметрами і цілями і закінчується прийняттям і реалізацією рішень, за допомогою яких цю різницю можна усунути.

Процес управління - це сукупність взаємопов'язаних операцій, що виконуються в певному порядку, спрямованих на вирішення конкретних та певних завдань і досягнення цілей.

Ця діяльність зосереджена на трьох елементах процесу управління: проблемі, її розв'язанні та персоналі, який бере участь у процесі на всіх етапах діяльності [38].

Проблема полягає в розриві між запланованим рівнем об'єкта управління та його фактичним рівнем (станом). Вирішення проблеми є одним із способів закрити цю прогалину шляхом вибору одного з багатьох варіантів дій, які дозволяють перейти від реальної ситуації до бажаної.

Персонал, який приймає рішення, називається суб'єктами, які приймають рішення. Це можуть бути окремі керівники або групи працівників, які мають відповідні повноваження щодо прийняття рішень. У результаті виникають індивідуальні та групові методи прийняття рішень, кожен з яких має свої плюси та мінуси [52].

Зокрема, індивідуальні рішення характеризуються вищим ступенем креативності; вони швидші, тому що не потребують координації. Однак через складність і непередбачуваність середовища, в якому працюють сучасні підприємства, вони ймовірно, будуть оманливими та ризикованими.

Тому сьогодні на підприємствах перевагу надають груповим рішенням. Групи залучають спеціалістів у тих сферах діяльності, де виявлені проблеми, що виникли в організації. Групова робота пропонує глобальний підхід до проблеми, підвищує мотивацію та відповідальність кожного, знижує рівень помилок і пропонує різноманітність рішень. Як правило, результати групової роботи сприймаються членами організації краще, ніж індивідуальні рішення, оскільки вони відображають думку колективу. Водночас, групові рішення

мають свої недоліки – тривалість у зв'язку з необхідністю узгодження різних точок зору на ту чи іншу проблему та відсутність конкретної відповідальності за остаточне рішення [39].

На даному етапі надзвичайно важливою є успішна розробка проблеми управління сільськогосподарським підприємством. В даний час існує два основних підходи до розробки загальної теорії управління, що відображають умови переходу від однієї соціально-економічної системи до іншої. *Перший* «відноситься до спроб модернізувати менеджмент на попередній теоретичній основі та конкретизувати його закони в нових ринкових умовах» [19].

У нових економічних умовах необхідність обґрунтування адміністративно-правової системи цілком виправдана і відображає існуючі реалії. Проте це твердження не повною мірою враховує системний характер змін, що відбулися практично в усіх сферах суспільства. По-перше, вона не враховує всієї системи об'єктивних економічних законів, зокрема закону суспільного поділу праці, який мав місце в нових історичних умовах. Крім того, «відсутні досягнення сучасного менеджменту – закордонна наука управління в ринкових умовах, що порушує єдину теоретичну основу науки менеджменту».

Другий підхід до розвитку теорії управління ґрунтується на науковій літературі. Він представляє нову парадигму управління, засновану на принципах та механізмах ринкової економіки. На макрорівні вони стосуються таких аспектів [20]:

- а) перехід від керованої економіки до ринкової економіки;
- б) масштабна технологічна революція, що охопила світ і докорінно змінила взаємодію суспільства та природи;
- в) сильні інтеграційні процеси, які відбуваються всіх рівнях економічного розвитку;
- г) відновлення соціально-класових відносин, демократизація життя.

На мікрорівні потреба в новій управлінській організації спричинена такими аспектами.

а) різноманітням економічних та соціальних форм підприємств унаслідок різноманітності товарів;

б) новий тип організаційної структури підприємств, зокрема державних;

в) еволюція форм взаємодії суб'єктів відтворювального процесу всередині самого підприємства, у тому числі поява нових суб'єктів господарювання;

г) створення у всіх без винятку суспільствах самостійних систем та механізмів управління, заснованих на поділі функцій управління між суспільством та державою.

Дослідники даної проблематики вважають, що другий підхід до розробки загальної теорії управління враховує системний характер змін. Одним із найважливіших чинників в економічній сфері є «розподіл функцій управління між компаніями та державою, що потребує відповідного теоретичного

обґрунтування економічної сфери», його об'єктивними передумовами є

зовнішні чинники і, насамперед, трансформація планової системи економіки в ринкову економіку теоретичні та практичні основи господарювання мають бути адаптовані до нового історичного рівня розвитку. Перш за все, «таке

завдання має вирішуватися для мікрорівня економіки, тобто для підприємства

як основного предмету усієї системи ринкових відносин теоретичні аспекти корпоративного управління в новій системі суспільних відносин» [46].

У зарубіжній літературі терміни "управління" та "менеджмент" використовуються паралельно, але не завжди. Необхідно підкреслити

подвійний підхід при використанні категорії «менеджмент». З одного боку,

управління сприймається як управлінська діяльність взагалі, тобто конкретна діяльність у сфері суспільного поділу праці, що вертикально формує відносини людей під час роботи незалежно від галузі, поділу операцій і т. д.

З іншого боку, термін «менеджмент» набагато частіше застосовується до

конкретної сфери економічної діяльності - підприємництва. У цьому сенсі

менеджмент — це особливий вид управлінської діяльності, що пов'язаний з підприємництвом, компаніями та його структурами.

Вважають, що з погляду економічних дисциплін категорії «управління» та «менеджмент» є синонімами. У той самий час підприємництво є складовою системи ринкової економіки, її найважливішим і важливим елементом.

Оскільки управління є частиною системи підприємства, управління економічною сферою в ринкових умовах відповідає значущості цієї категорії.

Цікаво, що представники різних наукових підходів та економічних шкіл систематизували як концепцію менеджменту, так і концепцію бізнес-адміністрування. Тому, характеристики компанії включають економічні,

організаційні та адміністративні аспекти. Економічна якість компанії як

соціального об'єкта визначається її соціальною значимістю, сутю якої полягає

в тому, що тут створюються суспільні блага. З організаційної точки зору компанія постає як замкнута система, яка взаємодіє із зовнішнім світом за

допомогою наявних у неї ресурсів. Одним із своїх завдань керівництво

називає, зокрема, координацію факторів процесу, персоналу та управління

справами менеджерів. Таким чином, термін «корпоративне управління» є

складною науково-комплексною категорією, яка не має чіткого тлумачення та потребує системного підходу до розкриття своєї сутності.

Останнім часом у науковій літературі (як закордонній так і вітчизняній)

неодноразово робилися спроби висвітлити сутність та зміст процесу управління загалом та управління сільським господарством зокрема з погляду системного підходу. Дослідження показують, що при аналізі управління як

системи деякі дослідники акцентують увагу на соціальних аспектах і ділять

сучасну науку управління на два рівні знань - теорію соціального управління

та прикладні теорії управління.

Інші стверджують, що «вдосконалення систем соціального управління неможливе без удосконалення людських якостей менеджерів і постачальників

послуг», тобто наголошують на аспектах психологічного управління. Існує

величезна кількість книг, монографій, підручників, сайтів, де система управління розглядається з макро- і мікроекономічної точки зору

Збільшується кількість публікацій, що відображають правові аспекти системи

управління. Спостерігаються спроби звести управління до політики, елементів влади та різноманітних проявів політичної системи [10].

В управлінській літературі термін *система управління* найчастіше постає через призму управлінських відносин або управлінських рішень. Зокрема, вони являють собою складну сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи в процесі управління. Цей вплив проявляється через суб'єкт управління (систему управління) на об'єкт керівництва (керовану систему) для досягнення конкретної мети. При цьому об'єкт і суб'єкт управління, а також система в цілому зазнають впливу середовища, в якому вони взаємодіють. Тому прагнення розкрити сутність менеджменту як системи через аспекти різних наук підтверджує його цілісний характер.

Також, потребує уточнення системна класифікація процесу управління сільським господарством. Класифікація менеджменту є одним із найактуальніших завдань загальної теорії менеджменту на етапі її розвитку. Найбільш повне представлення класифікації управління в цілому як системи дає схема, запропонована Маркіною І.А. Одним із основних видів управління є соціальне управління, яке має два основних підкласи – *управління індивідуальною діяльністю людей і управління колективною діяльністю людей*.

У соціальному управлінні людина є живим суб'єктом пізнання. Об'єктом дослідження є «соціальні системи, а предметом – системи управління різними сферами життя суспільства та сферами організації суспільного життя.

Основною формою соціального управління є управління матеріальним виробництвом, до них відноситься корпоративне управління. Проте в літературі згадується близько вісімдесяти видів менеджменту. Тому, як відзначають багато фахівців, застосування цієї методології до управління бізнесом створює певні проблеми в цій сфері [19].

Звідси можна зробити такі висновки про розвиток теорії управління у сучасних умовах. Необхідність відновлення теоретичних основ науки загального управління існує і об'єктивно обґрунтовується процесами трансформації старої економічної системи на ринкову. Справді, теоретична

наука тривалий час формувалася під впливом ідеологічних установок централізованої системи управління виробництвом. Відсутність концептуальних установок щодо створення ціленої системи управління

економікою, «обґрунтування її цілей, завдань та функцій, а також її складових є однією з основних причин критичного стану економіки країни». Вирішення

цієї проблеми полягає в інтеграції теорії та практики вітчизняного менеджменту з досягненнями сучасного наукового менеджменту, розробці та

просуванні його теоретичних концепцій. З розвитком ринкових відносин зростає потреба у переході на новий рівень. Необхідність розгляду процесів

управління у сільському господарстві знову виникла, коли зовнішнє середовище господарств виявилось джерелом глобальної нестабільності - політичної, соціальної, екологічної, стали позначатися обмеження на доступні

ресурси та межі зростання ринку. Коли стратегічні зміни набули системного характеру, компанії стали приділяти увагу розвитку стратегічного управління.

Весь процес розвитку систем управління відбувався відповідно до прискорення і збільшення частоти зовнішніх змін. Їх кругозір звужувався, а частота планування на всіх рівнях влади зменшувалася. Так, у 1980-х роках

деякі автори почали відстоювати необхідність відходу від класичного стратегічного планування [4]. Але можна з упевненістю сказати, що рівень

управління не пов'язаний тісно з межею планування. Стратегічні плани не обов'язково мають бути довгостроковими. Водночас вплив середовища потребує розвитку самоорганізації системи на відповідних рівнях управління.

Іншими словами, існування зовнішніх стратегічних змін є неминучим і потребує управління стратегічним та організаційним потенціалом сільського господарства. Нові економічні умови вимагають якісних і дуже глобальних

змін у системі управління сільським господарством. Тому необхідно дотримуватися наступного:

1. сільське господарство має визначити своє місце в економічній системі з векторною інтеграцією до стратегії кооперації та розвиток довірливих відносин;

2. у сучасних умовах заслуговує на увагу логіка та час планування, ресурсів, стратегії, цілей, що сприяє активізації наявних ресурсних потенціалів;

3. основний акцент в управлінні має бути перенесений на «індивідуальність» підприємства за рахунок використання його унікальних конкурентних переваг (відмінних рис);

4. розвиток сільськогосподарських підприємств у напрямі зовнішнього та внутрішнього середовища обумовлено необхідністю розвитку культури, орієнтації всередині менеджменту на потреби та інтереси людини, їх обліку та реалізації у господарській практиці.

Зокрема, сільське господарство потребує реорганізації своєї діяльності, і головне завдання – адаптація системи управління до економічної ситуації, що складається в країні в умовах глобальної пандемії та глобальної війни [46].

1.2 Сутність та особливості менеджменту аграрного підприємства

Одним із основних напрямків державної аграрної політики України на сучасному етапі є створення належних правових умов для ефективного здійснення суб'єктами сільськогосподарського підприємництва виробничо-господарської діяльності [36].

Становлення нових організаційно-правових форм господарювання в аграрному секторі, зміна соціально-економічних і правових умов, значне збільшення обсягів і структури сільськогосподарського виробництва зумовлюють необхідність ґрунтовного, масштабного дослідження питань управління виробничо-господарської діяльності суб'єктів сільськогосподарського підприємництва з метою підвищення його ефективності.

Власне, термін «менеджмент» певною мірою можна вважати синонімом терміну «управління». **Управління** - це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований «натовп» в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу. Під «управлінням» розуміється вид взаємодії двох

суб'єктів, один з яких у цій взаємодії займає позицію суб'єкта управління, а інший - об'єкта управління [6].

Щодо менеджменту, то вважається, що це як галузь людських знань, так і сфера прийняття управлінських рішень, категорія людей, об'єднаних в економічну, конкурентну систему. Як зазначають науковці, «менеджмент» — це управління людьми в процесі підприємницької діяльності з метою підвищення її ефективності [36].

Менеджмент — це професійна діяльність, спрямована на продуктивне й ефективне досягнення мети підприємства з використанням відповідних функцій, принципів і методів.

Поняття «менеджмент» трактується переважно як управління виробництвом на підприємстві, як сукупність методів, принципів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення прибутковості та ефективності [37].

Детальніше говорячи про менеджмент, доцільно сформулювати поняття «управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств». Виробничо-господарська діяльність характеризується подвійністю: з одного боку, це елементи, що визначають виробничо-технічну структуру підприємства, знаряддя і предмети праці, технологічні правила, які регулюють процес виробництва, розподілу продукції, дослідження та розвиток роботи; з іншого боку, це фактори, що визначають соціально-економічну структуру підприємства, професійну підготовку і працездатність, характер розподілу повноважень і відповідальності між працівниками в процесі прийняття управлінських рішень. Тобто *виробничо-господарська діяльність* — це комерційний процес суспільного виробництва, спрямований на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру [34].

Виробничо-господарська діяльність розглядається як похідна від поняття виробничо-господарської системи, яка розглядається як упорядкована сукупність елементів і частин, які перебувають у постійному взаємозв'язку та

функціонують для створення певної продукції, виконання робіт чи надання послуг за умови, що кожен елемент є напіввпорядкованим для досягнення загальних цілей системи.

Виробничо-господарську діяльність розглядають як діяльність із взаємного узгодження праці та виконання покладених на неї функцій, сукупності елементів і частин, у процесі постійного взаємозв'язку з метою створення певної продукції, надання послуг чи виконання робіт, підпорядковуючи кожен елемент до однієї спільної мети.

Виходячи з цього, **управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств** – це процес впливу керівників підприємств на процес управління, який базується на відповідних методах, принципах і функціях, діяльності з організації та координації виробництва в сільськогосподарських підприємств з метою отримання зростаючих прибутків у довгостроковій перспективі, зазвичай на найближчі декілька років.

Під **господарською діяльністю** розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виробництво і реалізацію продукції, виконання тих чи інших робіт чи надання послуг вартісного характеру з визначеністю ціни [35].

За цих умов підприємницька модель підприємства ґрунтується на уявленні про підприємство як про сферу реалізації підприємницької ініціативи та наявні у підприємця або доступні для залучення ресурсів. Господарська діяльність підприємства є результатом взаємодії підприємців (керівників) усіх рівнів. Кінцевою метою підприємництва є виробництво продукції для задоволення потреб суспільства і потреб людини в праці. Для досягнення цієї мети необхідні основні фактори виробництва – предмети праці, засоби праці, земля, робоча сила, інформація.

Підприємство — самостійний суб'єкт господарювання, який має права юридичної особи і здійснює свою діяльність (виробничу, комерційну, науково-дослідну) з метою одержання прибутку [10].

Аграрне (сільськогосподарське) підприємство — юридична особа, основною діяльністю якої є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 75 % її загального обсягу [35].

Основними критеріями, що визначають підприємство як господарючий суб'єкт, є:

- замкнутість циклу відтворення, тобто його продукція в умовах поділу праці набуває нової форми, а саме форми товару;

- наявність робочої сили (людей);

- самостійне ведення виробничо-господарської діяльності;

- володіння правом юридичної особи;

- відсутність в організаційній структурі підприємства інших суб'єктів господарювання, які мають право юридичної особи;

- використання відповідного майна у виробничій діяльності;

- провадження діяльності на принципах господарського або комерційного розрахунку. Важливою характерною ознакою підприємства як суб'єкта господарювання є його виробничо-технічна та організаційно-економічна єдність, та здатність поєднувати це, для досягнення колективних цілей [18].

Сільськогосподарське підприємство - суб'єкт аграрних правовідносин, який самостійно володіє і розпоряджається відокремленим майном, у комплексі якого основним засобом виробництва є природне тіло - земля, що

використовується ним для виробництва сільськогосподарської продукції, а

також переробка сировини рослинного і тваринного походження, виконання

інших робіт та надання послуг для задоволення потреб побутового та соціально-культурного характеру як безпосередньо своїх працівників, так і

працівників сфери обслуговування, також, велику роль відіграє техніка, саме

завдяки ній відбуваються усі процеси на виробництві [33].

На господарську діяльність сільськогосподарських підприємств впливає низка чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Саме фактори

впливу на діяльність організаційно-правової форми розглядаються як рушійна сила, що впливає на виробничо-господарську діяльність підприємства [4].

Судячи з цього, внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми факторами, а саме: ситуаційними рушійними силами всередині підприємства.

До факторів внутрішнього середовища підприємства належать: цілі, завдання, структура, працівники, технології та ресурси.

Фактори зовнішнього середовища поділяються на дві головні групи:

прямої дії, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства (системи економічних відносин, споживачів, конкурентів і постачальників) і непрямой дії, які впливають опосередковано, тобто через механізми і комунікації (науково-технічний прогрес, стан економіки, рівень техніки і технології).

Організаційно-правова форма господарювання сільськогосподарських підприємств складається з керуючої (суб'єкт управління) та керованої (об'єкт управління) підсистем [41].

До суб'єкта управління входять структурно визначені об'єднання людей і керівників на персональному рівні, які наділені управлінськими повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність.

Об'єкт управління – це окремі люди, які спрямовуються систематичним, організованим і планомірним впливом суб'єкта управління.

Об'єкт управління в цілому розглядається в двох аспектах: елементно-структурному (сукупність людей), а також функціональному (як певна поведінка групи людей).

Система управління містить компоненти, які безпосередньо забезпечують процес управління, а керована система містить елементи, що забезпечують процес виробничої, господарської, комерційної та іншої діяльності. Особливу актуальність і специфіку набуває взаємодія об'єкта і суб'єкта управління при розробці цілей підприємства. Адже мета – це результат процесу управління на який очікують, тобто основна мета управління виробничо-господарською

діяльністю – це попередньо запрограмований і заданий стан системи, досягнення якого в процесі управління допомагає вирішенню проблем.

Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління проявляється в тому, що метою управління з погляду суб'єкта є найбільш ефективно досягнення об'єкта результату, а з погляду об'єкта – бажаний результат його роботи. При вирішенні цих завдань розкривається сутність функцій управління виробничо-господарською діяльністю [32].

Вперше основні функції управління сформулював А. Файоль. На його думку, виділяють п'ять функцій управління виробничо-господарською діяльністю, а саме: планування, організація, контроль, управління та координація. Функції управління виробничо-господарською діяльністю показані на рисунку 1.1.

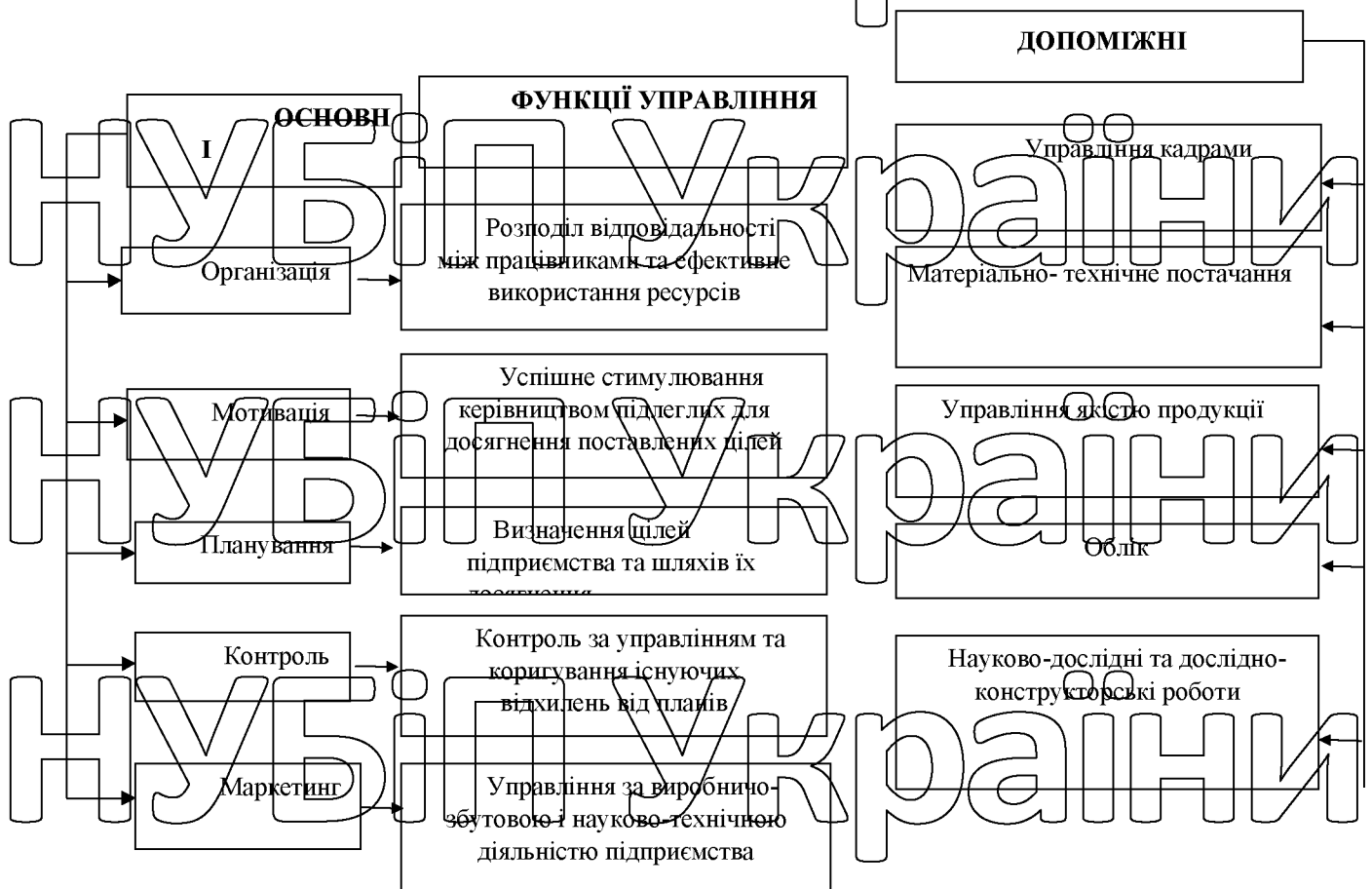


Рис. 1.1. Функції управління виробничо-господарською діяльністю підприємства

Джерело: [16]

Одне з найперших місць в управлінні виробничо-господарською діяльністю займають функції: маркетингу, досліджень та розробок, управління людськими ресурсами та якістю, логістики, досліджень, оцінки, комунікації, мотивації, переговорів та прийняття управлінських рішень. Усі функції управління поділяються на основні та допоміжні.

До основних функцій відносяться - планування, організація, мотивація, маркетинг та контроль; до допоміжних - управління якістю, людські ресурси, бухгалтерський облік, логістика, дослідження та розробки.

Відповідно кожна з цих функцій активно сприяє вирішенню конкретних завдань, з якими стикається підприємство у процесі своєї операційної діяльності, та сприяє загальній результативності виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств.

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів та принципів управління, що наведені нижче.

Привести в дію організовану систему для отримання результату можна лише за допомогою на неї органу управління. Для цього необхідні інструменти впливу, що забезпечують досягнення встановлених цілей підприємства [31].

Таблиця 1.1

Основні принципи та методи управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Методи	Принципи
<p><i>Економічні</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - економічні нормативи; - система матеріального стимулювання; - система відповідальності за якість. 	<ul style="list-style-type: none"> - соціальна спрямованість; - законність в управлінській діяльності; - об'єктивність; - консистенція; - комплексність; - публічність; - уніфікація колегальності та єдиноначальності

Організаційно-розпорядчі

- постанови, розпорядження;
 - інструкції та рекомендації, методики;
 - організаційне проектування,
- регламентація та регулювання.

Соціально-психологічні:

- формування корпоративної культури;
- соціальне страхування;
- регулювання відносин в групі та міжособистісних відносин.

Джерело: [17]

В основу класифікації методів управління покладено внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничо-господарської діяльності. За змістом мотиви діяльності можна поділити на соціальні, матеріальні та вимушені. Відповідно до цього методи управління поділяються на економічні, соціально-психологічні та організаційні [8].

Економічні методи є сукупністю засобів на економічні інтереси об'єктів господарювання, засновану на свідомому використанні економічних законів.

Економічні методи господарювання поєднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів та їх окремих члени. До цього виду методу належать: система відповідальності за якість, ефективність праці, система матеріального стимулювання, економічні нормативи функціонування підприємства.

Організаційно-розпорядчі методи - це методи прямої дії, що мають обов'язковий характер, засновані на відповідальності, примусі та силі. Саме ці методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності. Для цього виду методу характерний безпосередній характер впливу – адміністративно-розпорядчий, що підлягає обов'язковому виконанню. Організаційні методи реалізуються як

регламентації, нормування, організаційного проектування. Методи навчання бувають у формі наказу, розпорядження, рекомендації, команди, ухвали [20].

Соціально-психологічні методи спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі та здійснюються у вигляді: соціального планування, навіювання, переконання, системи взаємовідносин у колективі, створення та підтримання морального клімату в колективі, роль та статус особистості, соціальні потреби.

У теорії та практиці управління існують загальні принципи управління, тобто правила, якими мають керуватися всі суб'єкти незалежно від їхнього статусу.

Принцип *законності* в управлінській діяльності у тому, що управлінська діяльність підприємства регулюється нормами права та закону.

Принцип *системності* передбачає, що суб'єкт управління під час виборів методів, засобів, форм на об'єкт повинен враховувати зміни, які у середовищі, де функціонує і розвивається система управління.

Принцип *публічності* полягає в обговоренні та всебічній участі всіх представників управлінських відносин у прийнятті рішень на основі обізнаності та обліку громадської думки.

Принцип *об'єктивності* вимагає обліку та знання об'єктивних закономірностей взаємодії об'єкта та суб'єкта управління з урахуванням реального стану суспільних процесів та наявних можливостей.

Принцип поєднання колегіальності та єдиноначальності у процесі управління відображає взаємодію двох форм прояву влади. Принцип *соціальної спрямованості* полягає у необхідності врахування органами управління інтересів галузі, конкретних підприємств та соціально-професійних груп під час реалізації управлінських рішень.

Провідна роль системі управління аграрним підприємством належить менеджерам, які мають знаннями і впливають на операційні процеси. Особливу увагу слід приділити керівникам, які формують на підприємстві сприятливу атмосферу для ефективної роботи працівників, а також

безпосередньо спрямовують їхні зусилля на керування виробничо-господарською діяльністю підприємства. Керівництво виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств здійснюється менеджерами, які забезпечувати постановку цілей та завдань щодо виконання плану, координувати виробничий процес усередині підрозділів, працювати необхідні зв'язки та комунікації, вирішувати трудові конфлікти та стимулювати якісну роботу. Така послідовність дій характеризує ефективний процес управління, свідчить про компетентність персоналу та можливість розвитку аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах [7].

1.3 Проблеми розвитку менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу

Менеджмент в агропромислового комплексі (надалі АПК) створює систему виробництва та управління, в основі якої міжгосподарська кооперація та агропромислова інтеграція, що забезпечує зв'язок між доходами агропромислових формувань та результатами реалізації продукції [48]. Ефективна робота галузей агропромислового комплексу завжди пов'язані з вивченням особливостей раціональної діяльності апарату управління підприємством, фірмою, організацією у системі АПК, принципів і методів роботи з трудовими колективами зацля досягнення необхідних показників у результаті виробництва [45].

Формування ефективного менеджменту в харчовій та переробній промисловості в умовах членства України у Світовій організації торгівлі та інтеграційних процесів до ЄС вимагає, щоб було скорочено енергоємні виробництва та впроваджено ресурсозберігаючі технології, підвищено продуктивність праці, випущено нові види продукції, проведено глибоку переробку сільськогосподарської сировини, впроваджено безвідходні технологічні процеси та забезпечено екологічну безпека довкілля [30].

Координація роботи агропромислових підприємств, що належать до окремих спеціалізованих галузей і займаються прибиранням, переробкою та

збутом, багатоплановим розвитком логістики та її складових, зберіганням та перевезенням виробленої продукції, які дозволяють об'єднувати самостійні господарські підрозділи в єдине формування та орієнтовані на задоволення потреб запитів менеджменту в агропромисловій галузі.

Агропромислові підприємства метою своєї діяльності ставлять задоволення споживчого попиту на екологічно чистій продовольчій продукції, а також забезпечення промисловості сільськогосподарською сировиною для вирішення соціальних та економічних завдань щодо забезпечення високого життєвого рівня населення. Виходячи зі світової економічної практики, можна стверджувати, що досягнення стійкого функціонування ринку та прискореної динаміки розвитку виробництва можна забезпечити за умови, що 70 % планової економіки становить державний сектор, а решта 30 % планової економіки відноситься до нерегульованого ринкового сектора. Фактори, що впливають на формування структури управління агропромисловими підприємствами, поділяються на [45]:

- зовнішні, до яких належать цілі, принципи та методи управління, що залежать від соціально-економічної природи економіки та економічних відносин, які сформовані з урахуванням різноманітних форм власності у сільськогосподарському секторі, територіальне розміщення, підпорядкованість, а також інтеграція та кооперація;
- внутрішні, до яких належать організаційна форма заповіжного заходу, розмір виробництва та його тип, рівень спеціалізації та виробничої кооперації, рівень оснащення виробничими агропромисловими підприємствами основними фондами, природні та господарські умови, оснащеність засобами зв'язку та транспортними засобами, забезпеченість кадрами та кваліфікаційний рівень персоналу.

Сучасний менеджмент є особливою сферою економічних відносин для якої характерна своя логіка розвитку, управління було виділено відомим економістом Альфредом Маршаллом в окремий фактор виробництва разом з такими класичними факторами, як капітал, праця і земля. Рациональний

розподіл та використання власних ресурсів є основною якістю сучасного менеджера [29].

Після інтеграції України до Світового ринку торгівлі, першочерговим завданням розвитку АПК країни стало досягнення її харчової та переробної галузями світового рівня розвитку. Для цього необхідно, щоб проблема продовольчого розвитку країни стала пріоритетною для вітчизняної економіки. Для чого потрібне проведення докорінної реконструкції виробничих підприємств харчової промисловості, їх переоснащення новітньою технікою, новими енергетично вигідними та безпечними з погляду екології технологіями, які забезпечують найглибшу і безвідходну переробку використаної сільськогосподарської сировини та високу якість виробленої харчової продукції.

Управління підприємствами агропромислового комплексу передбачає адаптацію та інтеграцію всіх складових аграрно-промислового виробництва до нових умов господарювання, що проводиться урядом країни, для досягнення високих виробничих результатів, що дозволяють забезпечити продовольчу безпеку.

На сьогоднішній день управління розвитком АПК є складною організаційною структурою, що включає:

- сільськогосподарське виробництво, розвиток якого спрямовано на те, щоб оптимізувати та розвивати виробничі процеси

- нові умови, які орієнтовані на створення необхідних умов, що дозволяють і сприяють усілякому розвитку людського капіталу, у тому числі можливостей, що мають на меті підвищення продуктивності праці;

- менеджмент розвитку аграрного сектора, представлений як сукупність засобів техніко-економічного та соціального характеру, які забезпечують цілеспрямований вплив процесу управління на технологічну та соціальну сфери сільськогосподарського виробництва та отримання від нього соціально-економічної ефективності по максимуму [28]

Результати досліджень показали, що реалізація мети розвитку АПК в даний час досягається, якщо:

- підвищується конкурентоспроможність виробництва шляхом удосконалення основних функцій управління;

- залучаються до аграрного виробництва всі земельні ресурси;

- раціонально використовується трудовий потенціал АПК, підвищується кваліфікація та підготовка кадрів АПК у навчальних закладах середньо-спеціального, спеціального та вищого професійного сільськогосподарського освіти;

- формуються умови, за допомогою яких можна впровадити сучасні технології, обладнання та техніку;

- проводиться моніторинг та контроль системи управління розвитком АПК на зміни зовнішнього середовища.

Ефективне управління власністю залежить як від власника, так і від уміння управляти цією власністю. Зміни, які заведено називати революцією менеджерів, давно вже назріли. Зараз все більше говорять про те, що настала «епоха менеджменту», оскільки значення фактору управління в існуючих в даний час умовах зростає, у зв'язку з чим підвищуються роль та соціальний статус управлінців, і це є підставою виникнення концепції «менеджерської революції», відповідно до якої відбувається перехід влади від власників до управлінців [9].

Пріоритет розвитку менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу в сучасних умовах визначається державним регулюванням та підтримкою розвитку АПК, яка суттєво обмежена для членів Світової організації торгівлі необхідністю випуску конкурентоспроможної продукції в умовах глобального ринку, оперативною адаптацією до змін ринкової кон'юнктури.

Вченими були сформульовані головні вимоги до управління сільськогосподарським виробництвом, а саме:

- удосконалювати апарат управління;

- підвищувати оперативність апарату управління, тому що інтенсифікація виробництва передбачає швидке реагування на зміну стану сільськогосподарського виробництва;

- посилити роль державного регулювання ринку та економічної стратегії;

- підвищити комплексність управління;

- забезпечити повну самостійність сільськогосподарських підприємств.

Як і будь-яка інша наука, менеджмент агропромислового комплексу має у своєму розпорядженні свої функції та методи. До функцій органів управління АПК слід відносити реалізацію наступних видів діяльності:

- відтворення родючості ґрунтів, охорона навколишнього середовища;

- організація насінництва, сортовипробування та поновлення сортів;

- організація інформаційно-консультаційних послуг в АПК;

- підготовка кадрів для АПК;

- організація міжнародного співробітництва;

- правове забезпечення ринкових відносин;

- фінансова підтримка фермерів, рибних господарств;

- забезпечення державного нагляду за дотриманням нормативних вимог

та виконанням заходів щодо консервації рослин, дотримання якості насіння та

якості розсади, технічного стану машин, тракторів та обладнання

До найбільш поширених та затребуваних методів управління підприємств агропромислового комплексу можна віднести:

1. *Організаційно-правові методи* - реалізуються шляхом

розроблення та прийняття нормативних актів, постанов та інструкцій, наказів та інструкцій та мають приписний характер.

2. *Адміністративні методи* - їхня основна відмінність від

організаційних і нормативних методів полягає в тому, що вони спрямовані на сприяння контролю над певною якістю процесу управління.

3. *Економічні методи* - засновані на реалізації загальних законів

економічного розвитку і включають заходи впливу, спрямовані на раціональне

використання всього економічного потенціалу сільських районів з метою максимізації ефективності виробничого процесу.

4. *Соціально-психологічні* методи полягають у досягненні необхідної ефективності шляхом морального стимулювання конкретних підрядників, відрізняються демократичністю та гласністю управлінських процесів, доведенням та роз'ясненням до всіх виконавців загальносистемних цілей та завдань, дотриманням корпоративної культури.

При управлінні підприємством агропромислового комплексу необхідно враховувати особливості галузей сільського господарства та промисловості, ритмічність функціонування природно-кліматичних факторів виробництва, які визначають специфіку аграрного менеджменту.

Технологія та організація сільськогосподарського виробництва, його розміщення та спеціалізація, маневри існуючими ресурсами та технологіями, що використовуються в умовах непередбачених змін впливу клімату та інших природних факторів на відтворювальний процес вимагають відповідних змін. Наявна система ризиків також має бути врахована повною мірою. При цьому виникає необхідність ризик-менеджменту, що дозволяє домагатися

погашення, попередження, зменшення сукупності ризиків, які несприятливо впливають на відтворювальні процеси та сприяють підвищенню шансів на те, щоб отримати високий підприємницький дохід [2].

Аграрний менеджмент відноситься до суспільно-економічних наук і займається вивченням закономірностей раціональної діяльності апарату управління підприємства АПК, принципів і методів роботи управлінського персоналу з кадровим складом, найефективніших методів і способів, за допомогою яких впливає на трудовий колектив з метою досягнення необхідного ефекту в результаті роботи агропромислових підприємств.

Щоб вирішити завдання стабільного розвитку аграрної галузі, необхідно передусім домогтися підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва з допомогою використання внутрішніх чинників. Найголовнішим і суттєвим інструментом вирішення цього завдання

вважатимуться наявність ефективного економічного механізму, створеного управління фінансами.

Для фінансового менеджменту підприємств АПК характерні такі особливості, як:

- низька поінформованість власників про фінансове управління сільськогосподарськими організаціями;

- зниження регулюючого впливу держави на суб'єкти господарювання та процес аграрного виробництва;

- підвищення потреби органів влади у відновленні керованості агропромислових комплексів при створенні прогресивних структур фінансового управління;

- організація ефективної системи контролю відносин між майном та суб'єктами управління.

Мета, яку наслідую фінансовий менеджмент, полягає в тому, щоб нарощувати фінансові ресурси, залучати інвестиції та збільшувати в цілому обсяги капіталу. Фінансовий менеджмент, що є механізмом, який управляє рухом фінансових ресурсів і має в якості кінцевої своєї мети підвищення

конкурентоспроможності агропромислового підприємства, такі завдання, як

отримання максимального прибутку при мінімальних втратах, здійснює за допомогою механізму формування прибутку та його ефективного використання [27]

Отже, для того, щоб підвищити ефективність системи управління фінансами, підприємствам АПК у своїй інвестиційній діяльності слід провести низку заходів, які включають:

- використання специфічних методів фінансового менеджменту з метою визначення результатів фінансової та господарської діяльності підприємств галузей АПК;

- інвестування, складання капітального бюджету можливих варіантів управління фінансами;

- проведення постійної економічної оцінки та ранжування варіантів управління грошовими потоками підприємств для того, щоб вибрати найоптимальніший, вигідний та економічно ефективний вид фінансового управління як для власників, так і для інших інвесторів;

- облік ефекту фінансового важеля у процесі розгляду системи управління фінансами та інвестиційної діяльності.

У сільському господарстві чинники середовища відіграють величезну роль в отриманні результату, але у проектному менеджменті вони розглядаються як входи у процес планування, можуть позначитися на результаті, за які перебувають під постійним контролем. У переліку факторів середовища зазначено, що культура організації, політичне середовище та структура керівництва організації; політика адміністрування персоналу; пороги ризиків заінтересованих сторін; встановлені канали комунікації; глобальні регіональні чи місцеві тенденції, практики чи звичаї; географічне розподіл виробничих об'єктів і ресурсів, відсутні найважливіші для сільськогосподарського виробництва природно-кліматичні, екологічні чинники, тому може бути не враховані витрати на рекультивацію земель. А в рослинництві земля є найважливішим фактором і засобом виробництва і розглядається не тільки як виробничий ресурс, об'єкт витрат та облік витрат, але і ключовий елемент функціонуючого капіталу. У цьому випадку витрати на проекти будуть занижені, а економічна ефективність реалізації проекту завищена [24].

Методи проектного менеджменту на підприємствах АПК, у тому числі і на сільськогосподарських підприємствах, поширюються завдяки таким факторам, як швидка змінність технологій, високий ступінь невизначеності, що знижує стійкість системи в цілому щодо впливу зовнішніх факторів, низький рівень стресостійкості персоналу, вплив глобалізації, що виражається у зростанні вимог до дотримання стандартів якості. Тільки застосування сучасних методів управління, до яких належить також і проектний

менеджмент, дозволяє нівелювати вплив, що надається негативними факторами, та активізувати вплив, який надають позитивні фактори.

Одним із видів управління, що включає в себе разом із загальними властивостями та ознаками також і ознаки та властивості, що мають специфічний характер, властивий сільськогосподарському виробництву, є інженерний менеджмент агропромислових підприємств. Використання менеджменту у господарській практиці передбачає врахування особливостей, властивих управлінню процесами соціально-економічного характеру, що відбуваються на підприємствах АПК.

Відповідно до цих особливостей і будується механізм функціонування інженерного менеджменту, визначаються характерні риси цього менеджменту та специфіка його застосування у галузях, де здійснюється прийняття рішень, реалізація головних функцій управління, здійснення планування, організація, мотивація, а також координація та контроль управління трудовими ресурсами.

Виникнення терміну «менеджмент людських ресурсів», або «кадровий менеджмент», відноситься до початку 60-х років XX століття. Першим модель «людські відносини» протиставив моделі «людські ресурси» в одній зі своїх наукових праць американський соціолог Р. Є. Майлз. Він розглядає модель «людські ресурси» як стратегічну, що дозволяє вирішити основні цілі організації, орієнтовану на те, що особистість в організації матиме активну позицію, відповідатиме за підсумки своєї діяльності, розуміти загальні цілі організації та вносити свій внесок у досягнення цих цілей. Зі свого боку організація повинна вітати та всіляко заохочувати особисту ініціативу, яку проявляють співробітники організації, та стимулювати їх до цього за рахунок матеріального заохочення та просування по службі.

Випереджаючі темпи зростання чисельності управлінських працівників, щодо темпів зростання виробничого персоналу інших категорій, пов'язано з рівнем розвитку ринку та ринкових відносин. Виходячи з практики країн із розвинутою економікою, можна стверджувати, що механізація та автоматизація процесів управління призводить до збільшення темпів

зростання чисельності управлінського персоналу. В умовах інтенсифікації виробництва однією з важливих вимог, що висувуються до управлінського персоналу, стає підвищення рівня оперативного реагування, що дозволяє своєчасно відповідати на ситуацію, коли відбувається зміна стану виробництва у сільському господарстві. Перед менеджментом агропромислових підприємств стоїть завдання забезпечити відповідність швидкості, з якою готуються та приймаються рішення, темпи, з яким здійснюються процеси виробництва.

Як і завжди, до важливих важелів управління трудовим колективом належать матеріальне та моральне стимулювання працівників. З розвитком ринку та ринкових відносин з'являються нові можливості для того, щоб з різних боків впливати на інтереси працівників, посилити їхню зацікавленість у кінцевих результатах праці. Важливе значення мають моральне стимулювання працівників, їх заохочення, доброзичливі та довірчі взаємини між керівником та членами колективу. Для менеджерів дуже важливим є не тільки гарне знання технології, техніки та виробничих процесів, але й уміння керувати людьми, володіння «технологією» управління ними.

Менеджер-управлінець повинен виконувати такі функції:

- підвищувати обсяги продажу продукції та послуг, розробляти стратегію, за допомогою якої можна досягти оптимального результату;
- ставити цілі для співробітників фірми, ставити завдання з точним формулюванням, досяжністю, вимірністю, актуальністю та часом виконання роботи;
- делегувати повноваження, що конче необхідно для того, щоб заощадити час керівника, який він витратив би на незначні завдання, стимулювання співробітників комерційної організації;
- контролювати виконання співробітниками поставлених перед ними завдань, при неалежному виконанні роботи проводити аналіз ситуації та знаходити найкращі способи вирішення проблем.

Інноваційний менеджмент передбачає управління науковою, технічною, виробничою діяльністю та інтелектуальним потенціалом персоналу фірми для того, щоб удосконалити виробництво та освоєння нового продукту (послуги), включаючи способи організації його виробництва, на підставі чого задовольняються потреби суспільства у конкурентоспроможних товарах та послугах. Основними принципами інноваційного менеджменту слід вважати: пошук ідеї, яка є основою даної інновації; організація інноваційного процесу, який передбачає організаційно-технічний комплекс робіт із перетворення ідеї на інновацію; процес просування та реалізації інновації на ринку, який потребує активної роботи та творчого підходу продавців.

Виробничий (оперативний) менеджмент розглядає сучасні підходи до управління технологіями та виробничими ресурсами на підприємстві, стратегію та тактику менеджменту з урахуванням інноваційного розвитку підприємства. До виробничого менеджменту є такі функції, як планування, організація, координація, і навіть мотивація і контроль. Основними принципами використовуваних у своїй організаційних, адміністративних, економічних, і навіть соціально-психологічних методів, реалізованих виходячи з певних принципів, є наступні: науковість, цілеспрямованість, послідовність, оптимальне поєднання саморегулювання керованої системи з її централізованим регулюванням, а також облік особистих особливостей кожного працівника та суспільної психології в цілому, приведення прав, обов'язків та відповідальності працівників, які беруть участь в управлінні, відповідність один з одним з метою виконання виробничих завдань, досягнення поставленої мети та забезпечення максимальної змагальності між працівниками апарату управління.

Під економічним терміном «*маркетинговий менеджмент*» або скорочено «маркетинг-менеджмент» мається на увазі широкий комплекс заходів, що мають стратегічний і тактичний характер і спрямований на ефективне функціонування фірми в умовах ринку та досягнення головної мети, поставленої перед нею, а саме, забезпечення незмінного та

багатопланового успіху фірми у споживачів товарів та послуг та рентабельності її основної діяльності. Іншими словами, необхідно забезпечити таке управління дослідженнями маркетингу, політикою, пов'язаною з визначенням асортименту продукції, що випускається, впровадженням нових видів товарної продукції, збутом, рекламою і сервісом, яке забезпечило б реалізацію товарів і послуг фірми як сьогодні, так і в перспективі, до того ж за такими цінами, які б не лише відшкодовували всі витрати, а й створювали можливості для ефективного розвитку фірми.

Діяльність, яка спрямована на планування, визначення цілей, а також забезпечення, контроль та поліпшення якості, виробленого якимось підприємством продукції чи наданих їм послуг, прийнято позначати терміном «менеджмент якості». При цьому вдаються до допомоги узгоджених процедур та правил, а також інформації, ресурсів та людей, що діють у рамках підприємства для встановлення та досягнення поставлених завдань, щоб керувати якістю продукції та послуг, що виробляються на підприємстві [49].

Незважаючи на те, що проблема збереження природи зараз гостро актуальна, ця обставина не повинна негативно впливати на розвиток цивілізації та стати її гальмом. Необхідність дотримання балансу між природними можливостями та потребами суспільства сприяла формуванню та впровадженню економічного менеджменту нового виду управління господарською діяльністю. Концепцією екологічного менеджменту є модель сталого розвитку, що передбачає збалансований з навколишньою природою соціально-економічний розвиток, при якому суспільні потреби задовольняються без того, щоб завдавати шкоди інтересам наступних поколінь [22].

Інформаційний менеджмент - професійна діяльність зі створення, використання та управління інформацією з метою забезпечення ефективного розвитку компанії. Компонентами інформаційного менеджменту є документи, персонал, програмні та технічні засоби забезпечення інформаційних процесів та нормативно врегульовані процедури формування та використання

інформаційних ресурсів. Слід зазначити, що у системі інформаційного менеджменту інформація розуміється як комплексна категорія: і засіб доведення до учасників ринку відомостей про компанії, і товар, і навіть інструмент ділового спілкування та отримання відомостей про світ.

Управління ризиками, ризик-менеджмент - це процес прийняття та реалізації управлінських рішень, основне завдання яких спрямоване на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату та мінімізації потенційних втрат від реалізації проекту. Ризики пов'язані з менеджментом у підприємницької діяльності, з його функціями, як планування, організація, оперативне управління, економічний контроль. Кожна з цих функцій пов'язана з ризиком, що вимагає створення адаптивної до нього системи господарювання. Це означає, що необхідне спеціальне управління ризиком, так як, це конкретна система управління, в основі якої є знання економічної природи ризику. Отже, створення системи управління ризиком у сільському господарстві призведе до підвищення ефективності усієї бізнес-сфери цієї галузі [3].

Система управління агропромисловим виробництвом у зарубіжних країнах, як і в Україні, складається з державного регулювання та господарського управління. Ці заходи впливають на відповідних економічних рівнях: макро - державному, мезо - регіональному та мікро - на рівні підприємства:

- на макроекономічному рівні інструментами виступають ціноутворення в різних галузях АПК, соціальна, податкова та кредитна політика, заходи державної підтримки та інші;

- на мезоекономічному рівні впливає регіональна політика з її заходами підтримки суб'єктів господарювання, ефективність і своєчасність проведення цільових програм;

- на мікроекономічному рівні на стан підприємства впливають кваліфікація кадрів, забезпеченість ресурсами, відповідність підприємства ринковим умовам, формам організації виробництва та соціальній сфері [25].

Зарубіжні компанії приділяють велику увагу управлінню персоналом, соціальної забезпеченості трудового колективу та професійному розвитку – підготовці, підвищенню кваліфікації та перепідготовці кадрів АПК. Великі компанії часто проводять підготовку фахівців з різних програм: від розвитку професійних навичок до управління часом (корпоративний тайм-менеджмент), що підвищує рентабельність підприємства. Систематизовано досвід управління персоналом підприємств, які стабільно функціонують і в кризовому стані. Використання зарубіжного досвіду дозволить уникнути багатьох помилок у роботі з кадровим потенціалом вітчизняного агропромислового виробництва. У функції менеджерів зарубіжних фірм з персоналу входять складання прогнозів потреб окремих категорій працівників, облік кваліфікації та професійних навичок, формування банку даних, відбір персоналу поза підприємством та його навчання, щорічна оцінка праці виявлення особистого потенціалу кадрів.

Тому, розвиток менеджменту в агропромисловому комплексі на сучасному етапі не можна уявити без урахування існуючих проблем агропродовольчого виробництва, забезпечення безпеки інноваційних технологій, потреб у кваліфікованих кадрах, дотримання принципів якості та безпеки виробленої продукції, рівноправної та мотивованої політики в системі управління виробництвом.

Застосування моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів організації, переваг та недоліків системи менеджменту в агропромисловому комплексі дозволить підвищити результативність методів управління, забезпечити якість, безпеку та ефективність використання матеріальних, фінансових, енергетичних та трудових ресурсів шляхом впровадження нових сучасних інноваційних технологій.

НУБІП України

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ ПРИВАТНО-ОРЕНДНОГО
ПІДПРИЄМСТВА «СОКОЛІВКА»

2.1 Загальна характеристика підприємства ПОП «Соколівка»

ПОП «Соколівка» - компанія, що займається вирощуванням зернових, зернобобових та олійних культур, а саме: пшениці, ячменю (ярого та озимого), гороху, соняшнику, ріпаку, кукурудзи, сої. Підприємство займається розведенням великої рогатої худоби молочного напрямку, а також здійснює допоміжну діяльність у рослинництві – надає послуги іншим підприємствам по вирощуванню, посіву, оранці, збиранню врожаю, обробітку ґрунту та надає автопослуги. Також компанія займається оптовою торгівлею зерном, насінням та кормами для тварин. Також дбайливо утилізує відходи виробництва та вчить фермерів використовувати відходи як ефективне добриво для землі.

Підприємство має надзвичайно цікаву історію і засноване у 1929 році. Тоді було створено колгосп «Оборона країни» з 1941 року по березень 1944 року колгосп припинив свою діяльність у зв'язку з тимчасовою окупацією села. 29 вересня 1950 року колгоспи села Соколівка та «Червоний степ» села Юстинграда були об'єднані в один колгосп імені Маленкова. Потім у 1957 році колгосп отримав назву «Україна». У зв'язку з реорганізацією Маньківського району колгосп «Україна» увійшов до складу Жашківського району і отримав назву колгосп «Радянська Україна». На його базі створено агрофірму «Соколівка», правонаступником якої є приватно-орендне підприємство «Соколівка».



Рис. 2.1. Головний офіс ПОП «Соколівка»

Джерело: зроблено автором

Головний офіс ПОП «Соколівка» знаходиться в селі Соколівка Черкаської області. Підприємство розташоване в зручній транспортній розв'язці. Відстань до Києва становить 170 км. Територію області перетинає автомагістраль до Одеси, а відстань до кордону із Західною Європою становить близько 300 км.

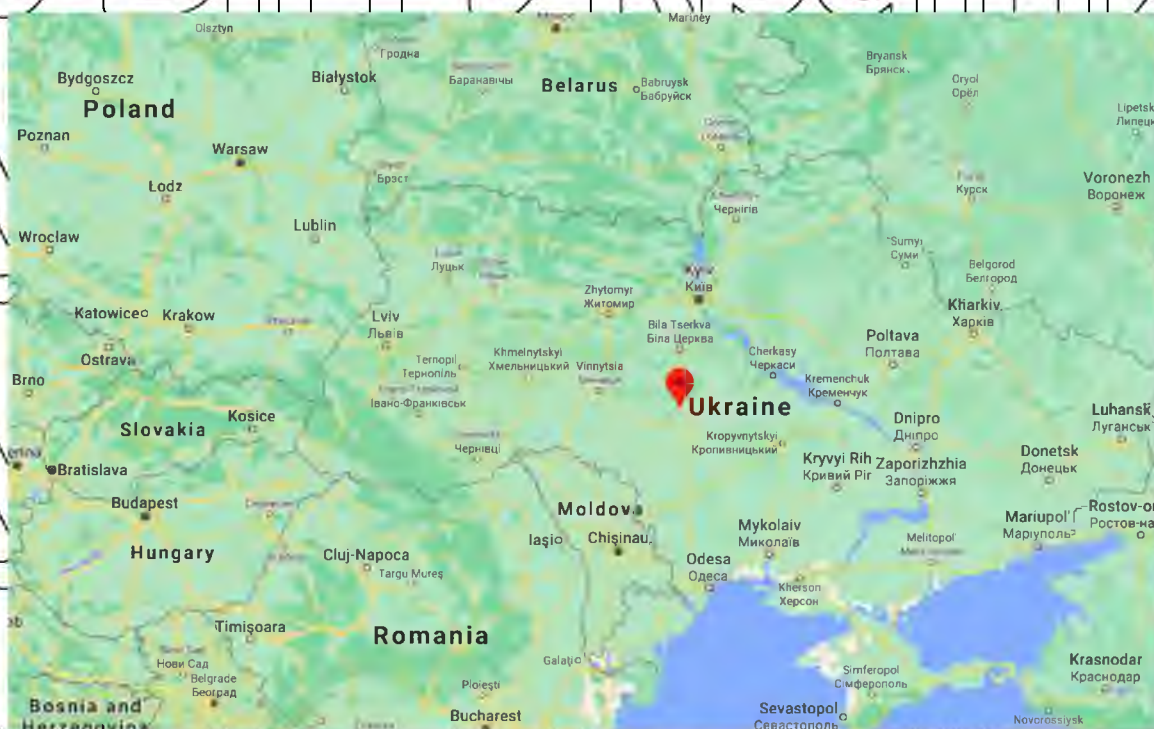


Рис. 2.2. Місцезнаходження ПОП «Соколівка» на карті України

Джерело: [26]

НУБІП УКРАЇНИ

Черкащина – великий аграрний регіон України, який має свої давні традиції та досягнення у розвитку сільськогосподарського виробництва в нових економічних умовах. Площа сільськогосподарських угідь в області становить майже 1,5 млн. га (3,5% земель України), з них майже 1,3 млн. га – рілля.

НУБІП УКРАЇНИ

В області здійснюється виробнича діяльність:

- 573 сільськогосподарських підприємства,
- 1401 фермерське господарство;

НУБІП УКРАЇНИ

- 94 сільськогосподарських кооперативи;

- 201 тис. особистих селянських господарств.

За попередніми статистичними даними, у 2021 році індекс валової продукції сільського господарства в усіх категоріях господарств склав 75,6%.

У товарній структурі зовнішньої торгівлі Черкаської області у 2021 році експорт сільськогосподарської продукції становив 80,8% і становив 602,2 млн. доларів США.

НУБІП УКРАЇНИ

Також цей регіон славиться своїми родючими ґрунтами. Переважаючими типами ґрунтів є чорноземи типові, опідзолені та реградовані.

НУБІП УКРАЇНИ

Природно-кліматичні умови досить сприятливі для сільськогосподарського виробництва, особливо для виробництва зернових, зернобобових, олійних культур і цукрових буряків.

На підприємстві працює 101 працівник. Команда компанії відповідає за стратегічний розвиток компанії, розвиток талантів і фінансові показники.

НУБІП УКРАЇНИ

Компанія прагне побудувати фундамент, який зміцнює продовольчу безпеку країни, піклується про землю, впроваджує інновації та допомагає громадам процвітати. Кожен працівник має досвід роботи в агропромисловості та у своїй

сфері відповідальності. Разом вони працюють, щоб зробити компанію

НУБІП УКРАЇНИ

надійним виробником продуктів харчування, сільськогосподарським партнером і постачальником.

Місія компанії – процвітання села та виробництво якісних і доступних продуктів харчування для населення.

Досвід дозволив компанії сформувавши для себе цінності, важливі у веденні бізнесу, адже навіть на малому бізнесі лежить велика відповідальність.

Цінності компанії є основою довіри клієнтів, партнерів, співробітників і спільнот. Це створює міцні ділові відносини. Найголовніше, що цими

цінностями керується кожен співробітник компанії при прийнятті рішень, і це створює особливу культуру всередині компанії. ПОП «Соколівка» працює на

принципах законності, чесності, професіоналізму, людяності та завжди виконує покладені на неї обов'язки.

Компанія піклується про місце, де вони живуть і працюють. Важливо й те, що керівництво підприємства – це вихідці з села Соколівка, які після

досвіду роботи за кордоном та у великих містах України повернулися до рідного села задля процвітання Батьківщини.

ПОП «Соколівка» інвестує у розвиток громади, за фінансування підприємства відремонтовано дороги в селі Соколівка, облагороджено центр

села, відремонтовано футбольні стадіони та будинок культури, утеплено школу та спортзал. Церква також була побудована за фінансової підтримки

підприємства. Підприємство є генеральним спонсором місцевих волейбольної та футбольної команд, а також проєкту «Галашова молодь села Соколівка».

Компанія постійно вдосконалює технічне оснащення та інфраструктуру підприємства. У 2020 році проведено повну реконструкцію складу зерна та

цеху для підготовки якісного посівного матеріалу, побудовано новий гараж для транспорту, реконструйовано територію тракторного парку та літнього

майданчика для молодняку.

Компанія активно створює нові робочі місця і таким чином досягає своїх соціальних цілей.

Найважливішими особливостями сучасного стану та вимог до трудових ресурсів села є:

1. Сільськогосподарська праця, яка стає все більш складною порівняно з промисловою, все частіше виникає необхідність поєднання трудових функцій. Перехід до нових форм господарювання вимагає, щоб селянин втілював у собі функції управління та виконавчої праці, був і хліборобом, і інженером, і економістом-фінансистом.

2. Наявність і вплив одвічного стимулюючого чинника - природних умов і сезонності виробництва - потребує впровадження різноманітних заходів протидії, які б забезпечили повне завантаження трудових ресурсів протягом року та зменшили залежність ефективності праці від природних факторів.

3. Переміщення основних обсягів виробництва багатьох видів сільськогосподарської продукції в особисті селянські господарства загострює проблему зайнятості новостворених сільськогосподарських виробничих структур і на фоні постійного відтоку робочої сили та інших процесів у сільській місцевості.

4. Водночас перехід до нових форм господарювання, які базуватимуться виключно на інтенсивних методах, внесе деякі зміни у зміст сільськогосподарської праці, мова піде не про сільськогосподарського працівника, а про загального агропромислового робітника. А це потребуватиме якісно нової робочої сили, іншої статево-вікової структури трудових ресурсів.

5. Як відомо, трудовий потенціал реалізується активною частиною населення, хоча його формують усі вікові групи. Проте в сучасних умовах ці можливості обмежені, а тому, як ніколи, на перший план висувається проблема відтворення трудових ресурсів у цілому, кваліфікації робочої сили як основи підвищення продуктивності сільськогосподарської праці.

Компанію заснували Михайло Гончарук, який нині є директором ПОП «Соколівка», та Володимир Косенюк, який нині є генеральним директором.

Компанія побудована і працює за принципом "Чесність. Порядність. Законність. Ми такі, які ми є - ми справжні" [11].

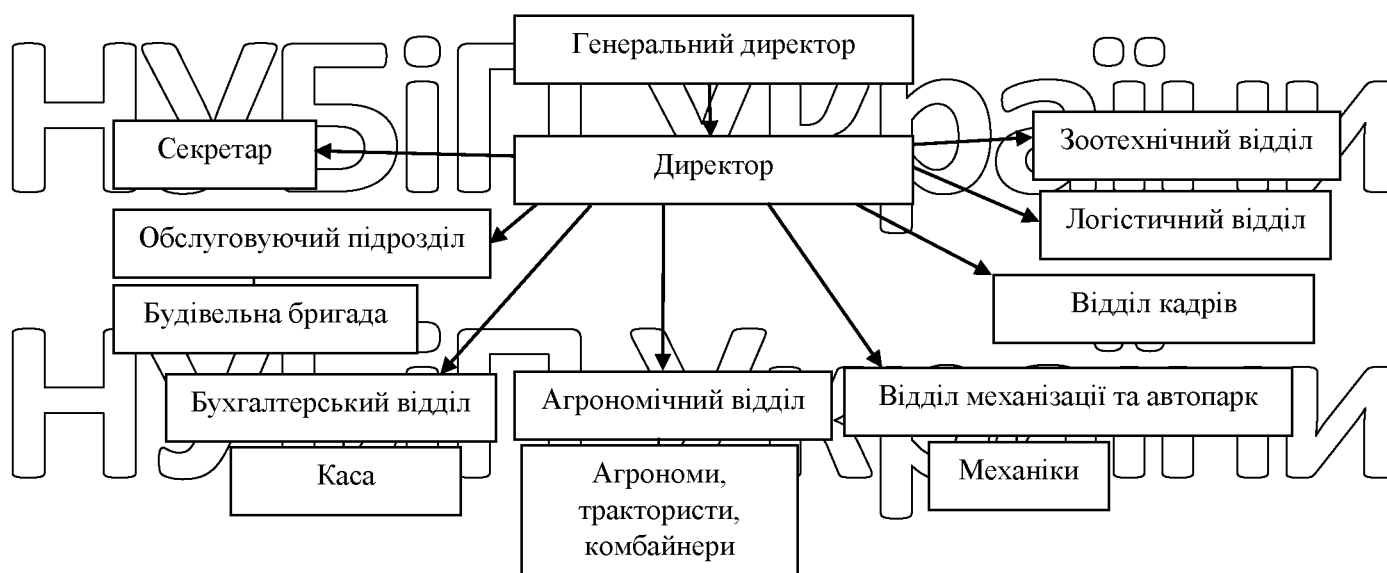


Рис. 2.3. Організаційна структура підприємства ПОП «Соколівка»

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства

2.2 Напрями та оцінка діяльності компанії ПОП «Соколівка»

Сільськогосподарське виробництво компанії складається з двох основних взаємопов'язаних галузей – рослинництва та тваринництва.

Рослинництво в цілому є основою сільськогосподарського виробництва, яке забезпечує понад 70% валової продукції галузі, а також забезпечує існування тваринництва, виробляючи для нього корми. Рослинництво включає вирощування зернових, технічних, кормових, овочевих, плодкових та інших культур. Культурні рослини забезпечують населення продуктами харчування, кормами для тварин, сировиною для різних галузей легкої та харчової промисловості, тому значну увагу підприємство приділяє рослинництву.

Компанія займається вирощуванням зернових, зернобобових та олійних культур, а саме пшениці, ячменю, гороху, соняшнику, ріпаку, кукурудзи та сої.

Таблиця 2.1

Структура посівних площ ПОП "Соколівка" за 2022 рік

№	Назва культури	га
1	Пшениця озима	508
2	Ярий ячмінь	408
3	Кукурудза	547
4	Соняшник	704
5	Ріпак озимий	397
6	Ячмінь озимий	30
7	Соєві боби	8
8	Багаторічні трави	44
9	Кукурудза на силос	49
10	Не використані	8
	Разом	2703

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства

Зернові культури мають стратегічне значення і є основою сільськогосподарського виробництва. Зерно є основним джерелом енергії для організму людини. У виробництві та реалізації продукції рослинництва компанія використовує нові високоврожайні сорти та гібриди сільськогосподарських культур, при цьому особливе значення приділяється підбору та вдосконаленню насінництва, оптимальному внесенню добрив у ґрунт під посіви відповідно до забезпечення ґрунту поживними речовинами. При цьому компанія дотримується технологій вирощування сільськогосподарських культур, використовуючи ресурсозберігаючі технології їх вирощування, що дозволяє знизити витрати на паливо та оплату праці. У рослинництві компанія використовує насіння таких відомих і

провідних світових брендів, як DSV, KWS, Limagrain, Saten-Union, Brevant, Monsanto, Pioneer, Syngenta, RGT.

Основним напрямком нарощування сільськогосподарського виробництва є підвищення врожайності сільськогосподарських культур. При вищій урожайності з меншої площі можна отримати необхідну кількість сільськогосподарської продукції. Для цього в господарстві здійснюється комплекс заходів щодо підвищення родючості ґрунтів, впроваджуються інтенсивні технології вирощування сільськогосподарських культур, використовуються сорти, адаптовані до відповідних природно-кліматичних умов. Зростання врожайності є основним фактором зростання обсягів продукції, які в рослинництві виражаються у валовому зборі.

Таблиця 2.2

Показники виробництва продукції рослинництва за 2021 рік

Найменування зернової культури	Площа, га	Вироблено, тон	Урожайність, ц/га
Пшениця	395	2207,0	61,3
Кукурудза	952	4883,8	51,3
Ячмінь	321	1585,4	55,6
Соняшник	836	1934,8	23,1

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства

Щодо ринку збуту продукції, то компанія експортує продукцію рослинництва через трейдери Louis Dreyfus, ADM, Cargill, Glencore, а також реалізує продукцію на внутрішньому ринку.

Підприємство також здійснює допоміжну діяльність у рослинництві, надає послуги іншим підприємствам з вирощування, посіву, оранки, збирання врожаю, обробітку ґрунту та надає логістичні послуги іншим виробникам. Автопарк підприємства нараховує понад 40 одиниць техніки, з них 17

вантажівок, 17 тракторів та 3 комбайни. Техніка провідних брендів Fendt, JCB, New Holland, YTO, John Deere, Claas, DAF, MAN, Horsch, Frametz, Amazonen.

У структурі виробництва агропродовольчої продукції важливе місце займає тваринництво. Воно забезпечує потребу населення в найбільш калорійних продуктах, а переробну промисловість у цінній сировині.

Тваринництво – це великий комплекс взаємопов'язаних галузей, які виробляють висококалорійні продукти (м'ясо, молоко). Тваринництво істотно впливає на рослинництво, підвищує ефективність землеробства, забезпечення його органічними добривами.

Компанія тільки розвивається, але дуже активна. Тому метою підприємства є створення високотоварної продукції, збільшення виробництва продукції сільськогосподарського тваринництва та підвищення умов для підвищення її якості. Поголів'я великої рогатої худоби – 219 голів, в т. ч. корів – 98 голів. За даними на 2021 рік надій склав 869600 кг, що приблизно становить 8873 кг/гол.

Тваринництво характеризується великою технологічною складністю утримання тварин, особливо дійного стада. На підприємстві створені належні умови для отримання, первинної обробки та зберігання молока. Підприємство реалізує продукцію тваринництва на внутрішньому ринку України.

Станом на 2021 рік чистий прибуток компанії склав 191 856,09 євро (за поточним курсом 1 євро = 33,0459 грн).

Таблиця 2.3

Аналіз господарської діяльності ПП «Соколівка» за 2021 рік

Показник	Площа, га	Вироблено, т	Виробнича собівартість продукції	Собівартість т	Реалізовано, т	Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	Чистий прибуток від реалізації тис. грн.
Пшениця	395	2207,0	8886,1	4030	3289,5	13170,4	17627,7	4457,3
Кукурудза	952	4883,8	24108,6	4940	6021,6	25325,3	31289,4	5964,1
Ячмінь	321	1585,4	7018,7	4430	1977,6	7838,8	9242,1	1403,3
Соняшник	836	1934,8	17665,0	9130	2177,8	17630,8	24274,3	6643,5
<u>По рослинництву</u>			59894,3		-	64413,6	82666,9	18253,3
<u>ВРХ</u>		22,8	2034,0	69,21 kg	32,8	1082,1	887,6	-194,5
Молоко		869,6	6188,3	7,121	800,3	5422,8	7423,6	2000,8
<u>У тваринництві</u>			8222,3			6504,9	8311,2	1806,3
Послуги								363,4
Прибуток від виробництва								20423,0
Адміністративні витрати								3964
Витрати на збут								7705
Інші витрати (матеріальна допомога)								1834
% банку								1302
% банківської компенсації								729
Чистий прибуток								6347

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства

2.3 Перспективи компанії ЦОП «Соколівка»

Європейський вектор розвитку, обраний Україною, передбачає низку структурних змін в економічній системі країни, що, у свою чергу, зумовлює необхідність формування високоефективних організаційно-економічних механізмів розвитку аграрного сектору. Водночас необхідна його інституційна адаптація до вимог ЄС, особливо у сферах соціальних, екологічних та енергетичних процесів. Забезпечуючи першочергові фізіологічні потреби суспільства в харчуванні, сільськогосподарське підприємство наділяється особливою роллю в соціально-економічному житті України, яка за сприятливих кліматичних умов має потужний інтелектуальний та ресурсний потенціал для розвитку аграрного сектору.

В умовах глобальних змін на продовольчих ринках розширюється спектр можливостей компанії для розвитку сільськогосподарського виробництва, збільшення продажів, забезпечення його високої якості та доданої вартості. Проте потенціал підприємства використовується не повністю, що потребує відповідної системи заходів на всіх рівнях ієрархії управління сільським господарством та ефективних організаційно-економічних механізмів розвитку сільськогосподарських підприємств.

Прискорення розвитку сільськогосподарського виробництва та підвищення його ефективності зумовлені необхідністю, з одного боку, належного вирішення питань продовольчої безпеки, а з іншого – створення реальних можливостей для збільшення експорту сільськогосподарської продукції до країн світу, у тому числі європейського агропромислового ринку. Вирішення цих стратегічних, соціально та економічно важливих завдань залежить, по суті, від двох основних факторів: управління підприємствами та державної аграрної політики.

Що стосується перспектив компанії, то це переробка молочної продукції (масло, сир і молоко) і рослинної продукції (борошно, олія, крупи). А також відкриття нових напрямків у рослинництві – це вирощування гречки та кvasолі.

Гречана крупа користується високим попитом завдяки унікальним поживним і лікувально-дієтичним властивостям продукту. Останнім часом зростає інтерес до гречки і як до фармацевтично - лікарської рослини. Завдяки високому вмісту рутина використовується для збереження функціональних властивостей судинної системи. Крім того, гречка є цінною кормовою культурою. Браковане зерно, а також залишки переробки згодують птиці та свиням. В 1 кг полові міститься 57 г білка. Його кормова цінність 0,5 кормової одиниці. А через пізні терміни сівои та невелику тривалість вегетаційного періоду гречка є традиційною страховою культурою на випадок вимушеного пересіву озимих та ранніх ярих. При правильній технології вирощування посів гречки сприяє знищенню таких бур'янів, як пирій та осот, є одним із найкращих медоносів.

Квасоля є досить перспективною культурою, яка хоч і трудомістка у вирощуванні, але має перспективи на ринку та обіцяє чималий прибуток у перспективі за короткий проміжок часу. Ця культура перспективна для аграріїв, які не мають надто великих земельних ділянок, хоча необхідну техніку все ж доведеться закупити. Тим не менш, вирощувати квасолю може і людина, яка не має досвіду сільськогосподарської діяльності.

Також компанія зацікавив новий напрямок овочівництва. Компанія хоче зосередитися на вирощуванні цибулі, моркви та цибулі-порей.

Цибуля – одна з найважливіших культур сучасності, ціни на яку досягають рекордних значень, що приваблює в цей бізнес нових гравців і додає азарту досвідченим виробникам.

Українська морква має прогресивні шанси на експорт. Але це не так просто. Підприємство має перспективи постачання продукції на ринки Європейського Союзу та Близького Сходу. Але тільки за умови високих показників якості української моркви підприємство може розраховувати на серйозні експортні контракти. Для цього потрібна якість, підбір відповідних гібридів моркви, інвестиції в ґрунтообробну техніку, зберігання, миття, сортування, пакування.

Хоча цибуля-перей вимоглива до вирощування, вона має високий попит, високу врожайність і привабливу ринкову ціну.

Основним видом ресурсів у сільському господарстві є земельні ресурси, від їх наявності та структури значною мірою залежить ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств.

Слід пам'ятати, що земля є не тільки основним засобом виробництва в сільському господарстві, а й вирішальним природним чинником відтворення, основним джерелом сировини і продуктів харчування.

З 1 липня 2021 року в Україні набув чинності закон про землю, який підвищив ефективність використання землі, створив основу для розвитку сільського господарства, села та місцевого населення, а також став перспективним для компанії [40]. Тому що, відкрив можливості для розширення підприємства, дав змогу купувати паї без подальшої оренди.

Однією з найактуальніших проблем стабілізації та подальшого прискореного розвитку виробництва на підприємстві є підвищення його ефективності. Ефективність виробництва — узагальнена економічна категорія, що характеризує ефективність як усіх видів діяльності, так і конкретних видів ресурсів. Підвищення економічної ефективності сільськогосподарського підприємства є пріоритетним завданням аграрного сектору економіки. Ефективність досягається при максимально можливому виробництві продукції з певної кількості ресурсів [5].

Від ефективності формування організаційних структур управління, якісного підбору персоналу, технології та її дотримання, а також всебічного врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів залежать результати діяльності підприємства.

Найважливіші елементи стратегії ПОП «Соколівка»:

- підвищення врожайності сільськогосподарських культур;
- зростання потужностей з виробництва молока та молочних продуктів;
- покращення логістики та інфраструктури;

- збільшення експортного потенціалу продукції з метою інтеграційних процесів до Європи та Африки та можливостей торгівлі

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОП «СОКОЛІВКА»

3.1 Шляхи удосконалення системи менеджменту ПОП «Соколівка»

Процес управління виробничим підприємством – це постійний і систематичний вплив вищого керівництва на діяльність структурних підрозділів підприємства з метою забезпечення злагодженої роботи та досягнення позитивного кінцевого результату. Управління є одним із найвпливовіших чинників функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів з урахуванням вимог економічних відносин і посилення ролі споживача.

Тісний зв'язок підприємств з багатьма науково-дослідними та навчальними закладами сприяє вдосконаленню виробництва ПОП «Соколівка» та підвищенню його технічного рівня.

Концепція формування системи менеджменту включає постійне коригування цілей і програм відповідно до ринкової ситуації (а результати цієї діяльності вже відображені в обміні на ринку) і необхідність використання сучасної інформаційної системи з обчислювальною технікою.

Система менеджменту на підприємстві – це взаємодія та координація діяльності персоналу з метою виконання функцій управління для досягнення мети господарської діяльності, яка відбувається постійно.

Удосконалення системи управління компанії має відбуватися за такими основними напрямками:

- вдосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації управлінських та бізнес-процесів за рахунок удосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;

- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві за рахунок підвищення якості продукції, що випускається;
- покращення умов праці та удосконалення системи управління персоналом.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає, перш за все, необхідність визначення оптимальної чисельності та структури апарату управління підприємством, а також чисельності працівників відділів і виробничих підрозділів відповідно до норм, нормативів і фактичних потреб компанії.

Удосконалити систему планування, обліку та контролю за основними показниками ПП «Соколівка» можна за рахунок впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого та комплексного впровадження комп'ютерних технологій, розвитку так званої комп'ютерної комунікаційної мережі, використання сучасного програмного забезпечення: технології менеджменту та інформаційних технологій. Перш за все, це система організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Удосконалення управління ресурсами і виробничими запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій і регулювання використання виробничих запасів відповідно до прогресивних норм.

Також, можливий підхід удосконалення системи управління може бути об'єктно-орієнтований підхід з повним циклом управління для визначення організаційної структури, нових прав та обов'язків працівників, а також рівня відповідальності їхніх професійних функцій як керівників та спеціалістів різних рівнів. Ефективна та функціональна структура апарату управління дозволить здійснювати процеси управління компетентно, комплексно, компактно та швидко, як того вимагає ринкова економіка. Головними об'єктами управління є: матеріальні, трудові, фінансові та матеріальні цінності, готова продукція та інші активи. Процес управління ресурсами

розглядається як одне ціле, в якому є взаємозалежні інформаційні потоки, що проходять через усі управлінські функції (планування, облік, контроль та ін.).

Організація автоматизованої системи збору та обробки інформації підприємства також є одним із найважливіших засобів підвищення якості системи менеджменту, що сприяє створенню правильної структури управління підприємством та сприяє ефективнішому використанню у виробничих цілях.

Функціонування цієї системи підштовхує умови для підвищення культури управління, звільняє керівників та фахівців різних рівнів від ручної праці зі збору та обробки інформації яка забирає багато часу, а натомість, скорочує час прийняття управлінських рішень, підвищує їхню якість.

Стратегія вдосконалення системи менеджменту ПОВ «Соколівка» має бути спрямована на:

- цілі розвитку та процес вдосконалення системи управління підприємством та її походжень для забезпечення ефективних рішень та взаємної координації інформаційних потоків та процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових та технічних аспектів;

- впровадження сучасних інструментів та методів управління у обрану концепцію комплексної системи управління (інтегроване управління автоматизованим виробничим процесом, максимальна автоматизація);

- вдосконалення організаційних структур управління підприємством, зокрема, за рахунок використання сучасних гнучких форм (адаптація структур, цільова програма та ін.);

- використання автоматизації та інформаційних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції (праця гнучкі виробничі потужності);

- удосконалення інформаційної системи підприємства з метою підвищення якості інформаційної матриці та розширення можливостей її оперативного використання;

- використання західного досвіду та співпраця із українськими партнерами для забезпечення якісного рівня розвитку системи управління підприємством.

Створення ефективної системи управління організацією, дало вченим та практикам розглядати можливість виходу на новий рівень розвитку, що дозволить поліпшувати організаційну структуру управління та підвищити її ефективність; зробити оптимальними ціни; підвищити рівень безпеки послуг та продукції; встановити прийнятну (очікувану) якість; збільшити кількість кінцевих споживачів та зайняти позицію кращого постачальника; збільшити обсяг продажу товарів та послуг; швидко реагувати на коливання ринку; підвищити продуктивність праці; захистити свій бренд та репутацію.

Удосконалення системи менеджменту ППОП «Соколівка» має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалювати організаційну структуру управління підприємством;
- оптимізувати організацію управління та бізнес-процесів шляхом удосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників діяльності;
- покращити управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищити ефективність управління інноваціями компанії для покращення якості продукції.

Спочатку, удосконалення організаційної структури підприємства означає необхідність визначення оптимальної кількості та структури керівників підприємства, а також чисельності працівників відділів та виробничих підрозділів відповідно до норм, стандартів та фактичних потреб підприємства.

Система планування, обліку та контролю основних показників ППОП «Соколівка» може бути вдосконала за рахунок впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого та всебічного впровадження комп'ютерних технологій, розвитку комунікаційних мереж ІТ, впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого та всебічного впровадження комп'ютерних технологій, розвитку комунікаційних мереж ІТ,

а також використання сучасного програмного забезпечення. По суті, це система управління фінансами, бюджетування, управління фінансовими потоками та видатками (тобто, створюється це буде більше їх) [23].

Підвищення ефективності управління ресурсами та запасами означає більш раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергосберігаючих технологій, регулювання використання запасів відповідно до передових стандартів.

Розробка системи управління організацією є надзвичайно індивідуальною, тому необхідно враховувати специфіку організації. Аналіз наукової та нормативної документації завдання та в кінці створення системи управління організацією. Розглянемо функціональну схему системи управління організацією на рис. 3.1.

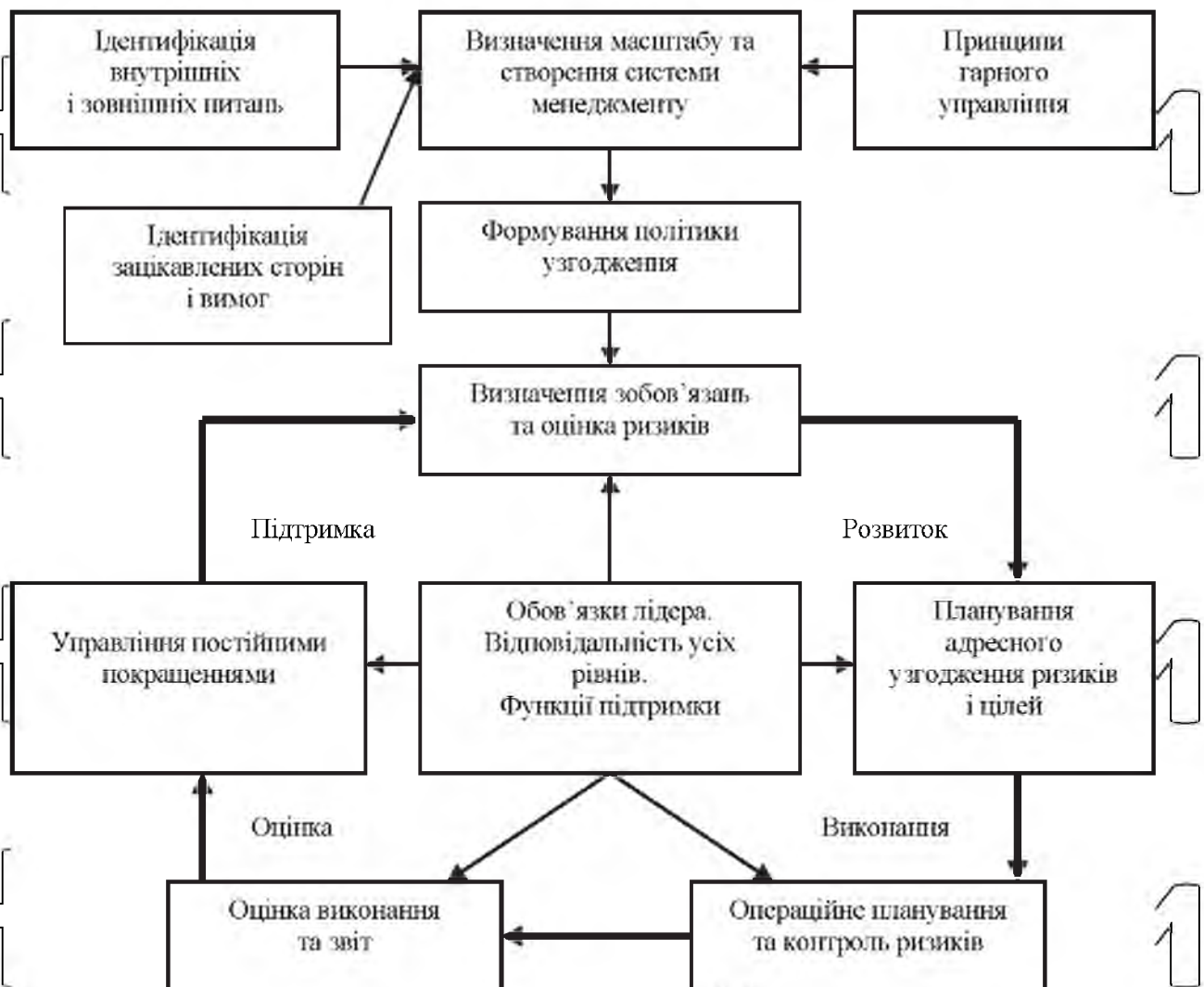


Рис. 3.1 Загальна схема функціонування системи менеджменту «вищого рівня» ПОП «Соколівка»

Джерело: [17]

Окрім цього, можна виділити основні якісні характеристики ефективної системи управління організацією:

1. Досягнення найкращих результатів серед конкурентів;
2. Можливість кардинальних змін в житті;
3. Робота, яка викликає радісні (найщиріші, та найпозитивніші) почуття;
4. Створення власної підтримки в організації;

Судячи з вищесказаного, можна сказати, система управління організацією – це система, яка показує максимальний рівень розвитку організації та відкриває її найвищу сутність, робить відповідальною, пропонує прості рішення в активному та конкурентному бізнес-середовищі, створює форми з ідеями та циклом управління.

Тому, розглянемо систему управління персоналом підприємства більш детально, та запровадимо механізми, які б могли простимулювати працівників до виконання праці, що в подальшу вплине на систему менеджменту та позитивно впливає на роботу та прибуток підприємства ПОП «Соколівка».

3.2 Удосконалення системи управління персоналом підприємства

ПОП «Соколівка» - це сучасне аграрне підприємство, яке є багатогранним та багатфункціональним. Компанія змушена постійно розвиватися і адаптуватися у середовищі з високою конкурентністю. Кожний аспект із системи функціонування повинен працювати взаємообмінюючись та доповнюючи один одного, на достатньому рівні з іншими у цьому комплексі.

Існує багато напрямків удосконалення системи менеджменту, але основні з них це:

- удосконалення організаційної структури менеджменту підприємства;

- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи обліку, планування та контролю за основними показниками діяльності підприємства [15];

- удосконалення управління інноваційними проектами на аграрному підприємстві, покращення якості виробленої продукції;

- підвищення ефективності управління виробничими ресурсами і запасами.

Для того, щоб удосконалити організаційну структуру менеджменту ПОП «Соколівка», потрібно, першочергово, встановити допустиму чисельність та структуру управлінського апарату цього підприємства, а також чисельність працівників виробничих підрозділів та відділів згідно з їх діючими нормами та реальними потребами підприємства з врахуванням трендових ринкових вимог.

На даний момент на підприємстві працює більше 110 працівників. Кількість працівників, як зростає так і падає, оскільки є тимчасово наймані працівники на сезонні роботи, та ті працівники, які працюють за цивільно-правовими угодами. Логічніше було б зменшити кількість штатних працівників, які не мають 100% зайнятості протягом року. А замість цього, укладати угоди на виконання певних видів робіт, які вони будуть виконувати. Це дасть змогу оптимізувати трудові ресурси та, якщо штат скоротиться, можна буде виявити і оцінити ту частину працівників, які є більш наполегливі та ефективні у виконанні поставленої задачі.

ПОП «Соколівка» має відповідати таким критеріям, як: прозорість, професійна керованість, гнучкість, рентабельність та повинна відповідати стратегії організації, забезпечити оперативну взаємодію із навколишнім (зовнішнім) середовищем, та повинна якість та своєчасно виконувати основні цілі організації, які їй поставили. Дії даних критеріїв на 95% простежуються на аграрному підприємстві.

Для того, щоб оптимізувати організаційну структуру ПОП «Соколівка» потрібно враховувати і адекватно оцінювати зовнішні та внутрішні дії

функціонування даного підприємства, які постійно змінюються. Удосконалення цієї структури направлене на формування нових організаційних функцій, їх розподіл та перерозподіл та відповідальність.

Оптимізацію організаційної структури ЧОП «Соколівка» потрібно проводити по даних етапах [50]:

1. Знайти не підпорядкованих консультантів та/або сформувати внутрішню команду фахівців, яка підпорядковується підприємству, для реалізації стратегії організаційного розвитку даного підприємства.

2. Зробити план організаційних змін на підприємстві. Цей план може бути досягненням відповідності організаційної структури зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування, що постійно розвивається та змінюється із зазначенням домашнього та зарубіжного досвіду.

3. Проаналізувати та розробити чітку стратегію організаційного розвитку підприємства. Ця стратегія може орієнтуватися на стратегію економічного розвитку та включати в себе заходи щодо змін організаційної структури підприємства, проекти нормативних документів, зокрема проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни різних реалізацій.

4. Перевірити внутрішні можливості підприємства при розробці стратегії організаційного розвитку підприємства, а саме мотивація персоналу, їх компетенція, відповідність даної стратегії цілям, які були закладені на підприємстві.

5. Зробити розрахунок перспективних витрат на реалізацію даних змін, звичайно, що обсяг цих витрат залежить від масштабу змін, тому потрібно вибрати та оптимізувати фінансові джерела забезпечення реалізації стратегії.

6. Провести оцінку ефективності даної стратегії, своєчасно та правильно впровадити дані зміни.

7. Розробити стратегію організаційного розвитку підприємства та зробити аналіз реалізації (тобто оцінити).

При організаційних змінах слід враховувати позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства. Їх реакцію потрібно передбачати і розробляти заходи щодо їх локалізації через продумування позитивних результатів для підприємств.

Зробивши аналіз системи менеджменту персоналом на ПОП «Соколівка», можна сказати те, що на даному підприємстві є потреба у плануванні кадрової політики, це питання є дуже актуальним, тому що його вирішення в майбутньому зробить високу віддачу роботи персоналу, сприятиме досягненню високих показників результативності та збільшить ефективність діяльності працівників.

В умовах Українсько-європейської інтеграції можна спостерігати великий приріст рівня освіти, культури та цінностей у робітників. Є недоліки, які суто впливають на ПОП «Соколівка», це спостерігається на всіх напрямках системи управління персоналом.

Є недоліки в підборі кадрів, скорин за все, це через непрофесійність організаторів і фахівців (доречі, яких згодом можна було б висувати на керівні посади), а й недоліками в роботі з кадрами, невмінням знаходити і навчати хороших організаторів. Ці недоліки можна подолати, якщо запросити людей з інших компаній на договірній основі, щоб вони займалися розвитком лідерських якостей, проведенням різних навчальних програм та займалися розвитком психології на підприємстві.

Система менеджменту персоналом на ПОП «Соколівка» повинна бути максимально чіткою, повинен бути баланс між процесами прибуття і звільнення складу персонал; розвиток професійного складу персоналу, відповідно до вимог організації. Кожний новий працівник, на своєму етапі практики, повинен пройти етап адаптації. Протягом цього часу, ці працівники не можуть працювати ефективно на користь компанії, вони потребують ознайомлення з колективом, з робочим місцем, процесом на якому буде виробництво. Для такого працівника обов'язково повинен бути ментор, або наставник, який буде передавати навички і вміння новому працівнику. Але,

через це, страждає компанія, бо за час навчання, новий працівник, разом з наставником, не можуть приносити високі результати своєї праці, та не можуть виконати всі поставлені цілі. Тому, звичайно, підприємство зацікавлене у тому, щоб кадровий потік був максимально мінімізований [44].

На ПОП «Соколівка» необхідно, дати вказівку, щоб кадрова політика працювала більше над стратегічним управлінням персоналом, при цьому вживаючи кадрових заходів та дотримуючись кожного з етапів. Досягнення загальної стратегічної цілі компанії можливе лише при із залученням стратегічного управління людськими ресурсами, це також буде вказувати на напрям руху компанії.

Як ми всі знаємо, людський капітал – це найпогужніший фактор конкурентної переваги, саме людський фактор запроваджує стратегічним планам. Тому керівники кожного із відділів ПОП «Соколівка» повинні повністю враховувати ці фактори при розробці та використанні корпоративної стратегії.

Процес розробки стратегії управління людськими ресурсами на підприємстві представлено на рис. 3.2.

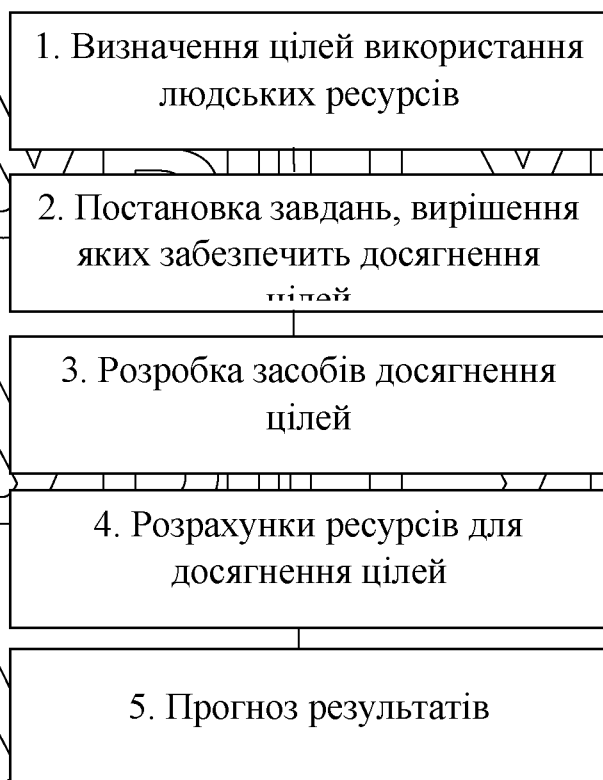


Рис. 3.2 Основні складові процесу розробки стратегії менеджменту персоналом

Джерело: [24]

Спочатку, цілі кадрової політики потрібно розробити на основі мети і бізнес-цілей НОП «Соколівка». Місія – це те, ради чого працює компанія, а ціль – це те, чого вона прагне.

Цілі кадрової політики НОП «Соколівка» можна прописати так:

1) здійснити місію й досягти бізнес-цілей шляхом поєднання праці персоналу з факторами і ресурсами для ефективного виробництва товару, яким задоволений споживач;

2) досягнення лідерства на аграрному ринку, перешлюнувши конкурентів на ринку товарів, послуг і праці за рахунок підключення кращого персоналу і раціональної організації праці;

3) забезпечити розвиток та утримання персоналу за допомогою втілення комфортних умов на основі вирішення управлінських, соціальних чи організаційних проблем та мотивації;

4) звичайно одержати плюсові або позитивні фінансові результати: прибуток, чистий дохід та зростання вартості капіталу, а також залучити великі інвестиції у розвиток даного підприємства.

Потім, з підрахунком цілей розробити комплекс завдань, який дозволить реалізувати вищезазначені цілі. Основними для НОП «Соколівка» будуть такі:

1) розробити організаційну та кадрову структуру прийняття та виконання рішень, розроблення бізнес-процесів;

2) розроблення систем корпоративних стандартів, які описують правила, процедури дій та взаємовідносин персоналу в рамках цих бізнес-процесів;

3) відтворити план праці по посадових позиціях, потребах в важливих компетенціях, вміннях, навичках, досвіду для одержання очікуваних результатів;

4) забезпечити робочі місця необхідними ресурсами для вирішення всіх поставлених завдань;

5) розробити інфраструктуру та робочі місця для бізнес-проектів;

6) розробити механізм для підтримання умов продуктивної праці;

7) оптимізувати добір та адаптацію персоналу, сформувати круту команду для реалізації поставлених цілей;

8) зробити ефективнішою систему розвитку персоналу, сертифікуючи деяких працівників після виконаних робіт;

9) підвищити продуктивність праці поставленої по регіону;

10) потрібно не забувати про психологічні методи впливу на працівників підприємства, це потрібно для встановлення добрих відносин;

11) впроваджувати нові інновації;

12) почати використовувати систему мотивації персоналу (оцінювати результат праці);

Втілення цієї кадрової політики в життя ПП «Соколівка» можливо за реалізацією стратегії, основними визначено: позиціонування, залучення, організація, розвиток, управління.

Не менш важливим є організація для побудови бізнесу, вона робиться шляхом установа порядку, правил і умов та взаємодії організації. Вона ж в свою чергу, забезпечує [43]:

1) досягнення цілей через прийняття й виконання рішень;

2) конкурентні переваги, це проявляється у постановці цілей, завдань, рішеннях та діях, тощо, та умовах праці;

3) донесення завдань до персоналу, щоб персонал зрозумів це завдання, також розуміння ним правил праці ті інших факторів підприємства;

4) дотримання стандартів якості, внаслідок цього отримується фінансові, ринкові та кадрові вигоди.

Позиціонування використовується для визначення потреб в персоналі та оцінки вартості посадових позицій. Людський ресурс, звичайно, як і будь-який, позиціонується до фінансової структури бізнесу, тому його розглядають

із двох сторін, одна з яких пасивна, інша активна. Актив – це чого повинен добитися персонал, а пасив – це за рахунок чого він може не зробити. Пасивом в цьому випадку можуть бути компетенції, здатності, якісь особисті якості та

інші можливості праці на посадовій позиції в підприємстві, активом – досвід, навички, спеціальні прийоми, методи праці уміння, що змогли б забезпечити

одержання більшого доходу (в контексті працівників). Тому, це позиціонування робиться за допомогою виділення основних робочих активів і джерел їх формування по кожній посадовій позиції підприємства. Це все

розробляється в посадових інструкціях, на підставі яких оцінюється

компетентність і робочі активи, а також враховуються особисті недоліки й міжособистісні взаємодії. Позиціонування забезпечує: 1) описання кадрової структури, а саме професійної, чисельної та кваліфікаційної; 2) обґрунтовує

зміст посадових позицій і потреб у персоналі; 3) підтверджує оцінку місця та

роль кадрових ресурсів у результатах, витрати на персонал; 4) кожний

працівник повинен відповідати змісту та рівню своєї праці [42].

Підвищити потенціал та продуктивність праці можливо лише за рахунок розвитку персоналу. Це забезпечить: підвищення рівня компетенції в питаннях

персоналу, ознайомлення з новими методами та прийомами праці,

задоволення потреб працівників в особистій мотивації, підвищення прибутковості, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій.

Тому, управління служить для правильного напрямку діяльності персоналу на досягнення зазначених цілей, здійснення взаємодії та

координації дій у процесі виконання праці, постачання ресурсів для виконання тих чи інших поставлених задач. Управління забезпечує: виконання

прийнятих рішень, отримання результатів, досягнення цілей, мотивацію при досягненні цілей. Це все можна вмістити в спосіб реалізації кадрової політики,

до якого можна віднести: індекс вартості людського капіталу; чисельність

персоналу; індекс окупності інвестицій у людській капітал; середня «вартість»

1 працівника; рівень успішності кадрів; баланс чисельності прилив і відтік персоналу; рівень задоволеності роботою; середній стаж роботи 1 працівника;

середня вартість робочого місця; індекс доходів на людський капітал; середня заробітна плата; додаткова вартість людського капіталу; індекс прибутку людського капіталу (це все поєднує: працю, трудові відносини, персонал) [14].

Стратегія управління людськими ресурсами є основною частиною загальної стратегії любого бізнесу, тому, вона повинна бути тісно пов'язана з стратегіями, такими як: продажною, фінансовою та виробничою. Найбільша перевага такої стратегії над іншими стратегіями, це те, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках, за рахунок кращого змісту та умов праці, точнішої оцінки результативності і комплексного управління людськими ресурсами [47].

Реалізація цієї стратегії включає два етапи:

1. Впровадження самої стратегії.
2. Стратегічний контроль над реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю стратегії управління.

Впровадження самої стратегії включає:

- розробку плану по впровадженню стратегії управління персоналом;
- розробку стратегічних планів;
- заходи по впровадженню стратегії.

Впровадження стратегії управління персоналом на ПОП «Соколівка» може здійснюватися відповідно до плану, що включає розподіл необхідних ресурсів на категорії, визначення засобів реалізації, та кінцевий термін виконання.

Необхідно створити робочі групи за функціональними напрямками, для виробленої стратегії управління, вони можуть включати:

1. Розвиток трудового потенціалу.
2. Реалізація трудового потенціалу.
3. Забезпечення організації персоналом.

Таблиця 3.1

План по впровадженню системи стратегічного управління людськими ресурсами на ПОП «Соколівка»

Мета впровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами	Строк реалізації стратегії	Засоби реалізації стратегії	Витрати ресурсів	Відповідальні виконавці
Збільшення частки працівників у віці до 35 років з 25% до 45%	01.06.2023	Наймання нових працівників. Розширення матеріальних цільг та соц. виплат	Поточні витрати (витрати на зарплату). Фонд споживання.	Керівник відділу кадрів, відділ кадрів.

Джерело: сформовано на основі даних ПОП «Соколівка»

Групи можуть мати в собі не тільки персонал кадрової служби, але й інших відділів, які залучені для вирішення питань. Робота групи організовується за принципами проектного управління. Із всієї групи, призначається один керівник групи, який в структурі має значення заступника начальника структурних підрозділів з стратегічного планування. До завдань кожної групи може входити: аналіз поточного стану, формування інформаційної бази даних, контроль реалізації стратегії, розробка стратегічних планів підрозділів. Керівник структурного підрозділу несе пряму відповідальність перед керівництвом стратегічного управління людськими ресурсами за виконання завдань стратегічного планування.

Головне управління службою стратегічного управління людськими ресурсами створюється у формі відділу й складається з:

1. Бюро координації.

2. Бюро стратегічного контролю.

НУБІП України

Таблиця 3.2
Стратегія управління персоналом ПООП «Соколівка» та стратегічні функції з її реалізаціями

Основна мета: своєчасне й достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості.

Загальна стратегія управління людськими ресурсами: підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства, завдяки активізації використання наявних та створення перспективних у майбутньому можливостей трудового потенціалу, зниження питомої собівартості розвитку персоналу, запровадження сучасних технологій управління персоналом, більш активне залучення молодих спеціалістів.

Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби управління персоналом (стратегічні функції)

Забезпечення персоналом; обмежене наймання трудового персоналу; оновлення колективу на більш молодший	Реалізація трудового потенціалу, активізація використання потенціалу який вже є, підвищення продуктивності праці	Підвищення професійно-кваліфікаційного розвитку на можливостях організації; підвищення поняття на «корпоративна культура»
---	--	---

Забезпечити найм працівників до 35 років, які є висококваліфікованими та, що мають перспективні потреби.	Розробити й впровадити в основному виробництві систему «внутрішнього ринку персоналу» Забезпечити ефективне функціонування системи «стратегічного управління персоналом організації».	Забезпечити розвиток персоналу на основі навчального центру організації, забезпечити професійно-кваліфікаційний розвиток.
--	--	---

	Впровадити в процес організації комплекс, який би стимулював підвищенню кваліфікації й самоосвіти працівників.	Розробити й розпочати в 2023 році компанію «Розвиток корпоративної культури», розпочати реалізацію підвищення соціального статусу персоналу та іміджу підприємства.
--	--	---

Джерело: сформовано на основі даних ПООП «Соколівка»

Ефективність впровадження цієї стратегії управління на ПОП «Соколівка» в основному залежить від рівнів кваліфікації керівних кадрів, що робить потребу підготовки та повсякденного використання усіх напрямів впливу на колектив та на окремих працівників.

Підсумовуючи, можна сказати, що підприємство повинно постійно навчатися новому і пристосовуватися до нових технік та технологій. В свою чергу, вони будуть підвищувати ефективність та покращувати умови праці робітників, а це, в свою чергу, може повпливати на їхню продуктивність праці, а отже і на стан компанії. Тому підприємству потрібно постійно оновлювати свою техніку, та бути завжди в тренді з новими технологіями, які дадуть їм переваги на ринку. Оскільки, зараз велика конкуренція, то підприємство знаходиться в умовах жорсткої конкуренції, тому для отримання великого прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрями удосконалення системи менеджменту на підприємстві [13].

3.3 Впровадження мотивованого механізму стимулювання праці співробітників

Кожен співробітник компанії в якийсь момент потрапляє в атмосферу і починає працювати гірше, ніж годі, коли його найняли. Щоб підтримувати рівень продуктивності праці працівників, необхідно використовувати мотиваційний механізм стимулювання праці.

Принципи побудови мотиваційної схеми покликані формувати поведінку співробітників, яка може знадобитися для найкращого виконання стратегії організації. При застосуванні даної системи стимулювання та мотивації в ПОП «Соколівка» необхідно враховувати специфіку роботи, а також цінності, норми та правила поведінки, властиві організаційній культурі компанії [53].

Коли трудова мотивація працює, відбувається процес переходу від реальних потреб до трудової поведінки, яка відповідає стратегічним цілям даної компанії. Показниками ефективності трудової мотивації є ексклюзивність або ексклюзивність у праці; ядро мотивації; задоволеність

працею, яка залежить від відповідності виду виконуваної роботи інтересам особи; трудова поведінка працівників.

Система мотивації, а саме формування, повинна здійснюватися комплексно, тобто така система повинна мати як матеріальну та і нематеріальну мотивацію. Дуже ефективною може бути внутрішня мотивація, яка враховує їх участь в нових, інноваційних та перспективних проєктах. Саме це дає змогу самореалізовуватися, стати більш визнаним на підприємстві, але дає змогу працівнику відчути задоволення від виконаної роботи. Зазвичай цей метод є більш дієвим, ніж якась матеріальна винагорода. Тому, потрібно запровадити мотивоване стимулювання працівників на ПОП «Соколівка».

Також, якщо брати матеріальну винагороду, а на підприємстві заробітна плата номінальна і реальна виплачуються своєчасно, із врахуванням відпрацьованих годин, тарифної сітки та індексації заробітної плати відповідно до інфляції, то можна зі сміливістю сказати, що потрібно запровадити додаткову оплату праці (надбавку).

Також, можна простимулювати працівників за допомогою бонусів (це дуже крута практика). Їх можна виплачувати як разові виплати із прибутку товариства (премії, додаткові винагороди). Дуже крутим фактором могли б стати річні, піврічні, новорічні бонуси, пов'язані зі стажем роботи. Або це б могли бути бонуси за відсутність прогулів, або вислугу років. Сам механізм виплат цих надбавок та бонусів можна закласти у Колективний Договір.

Додаткові виплати можна запровадити також для працівників відділу збуту організації. Це б стимулювало їх до пошуку нових ринків збуту, як бонус – виплата могли б стати: покриття особистих витрат на ділові відрядження (але не тільки його, а й сім'ї або друга), подарунки фірми та інші.

Можна стимулювати працівників за рахунок вільного часу. Тобто, це можна робити через:

1. Надання додаткових вихідних або відпусток, за активну та творчу роботу.
2. Організації власного гнучкого графіку роботи.

3. Зменшення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці.

Робочі або організаційні стимули регулюватимуть поведінку співробітників на основі ступеня задоволення від роботи, яке вони відчують.

Співробітникам необхідно забезпечити наявність у роботі елементів творчості, забезпечити можливість участі в управлінні, просування по одній посаді, організації творчих відряджень.

Якщо запровадити стимули для регулювання поведінки працівників на основі соціального визнання, це знову мотивуватиме працівників. На ПОП

«Соколівка» заохотити працівників можна врученням грамот, значків та розміщенням фотографій на дошці пошани. Також можна запозичити зарубіжний досвід і вдатися до використання почесних звань і нагород,

громадського заохочення. Громадські догани особливо негативно впливають на працівників, тому керівництво підприємства має утримуватися від такого

методу дисциплінарного стягнення, який у майбутньому вбиває творчість працівників [21].

ПОП «Соколівка» працевлаштовує жителів населених пунктів в радіусі 5-10 кілометрів і більш віддалених населених пунктів. Всі працівники

самостійно добираються до робочого місця. Деякі працівники витрачають велику частку заробітної плати на оплату проїзду до місця роботи. Якщо компанія зможе покрити витрати на транспортування співробітників, а

керівництво зможе надати повну послугу (перевезення з водієм), це суттєво вплине на мотивацію співробітників. Часткове фінансове обслуговування

людей, пов'язане з частими поїздками на роботу, також сприятиме ефективності роботи [12].

Також було б добре організувати накопичувальні каси в рамках ПОП «Соколівка». Організація накопичувальних фондів працівників підприємства

з виплатою відсотків не нижче встановлених Національним банком України та пільговими способами накопичення коштів стимулюватиме працівників до праці.

Працівники ПОП «Соколівка» мають обідню перерву з 14:00 до 15:00. Кожен співробітник їсть те, що приготував вдома і приносить на роботу. Компанії було б добре, якби вона забезпечувала співробітників безкоштовними обідами або виділяла кошти на харчування.

Було б доцільно, якби ПОП «Соколівка» реалізовувала вироблену працівниками продукцію зі значною знижкою, тобто за собівартістю. Таким чином можна популяризувати продукцію в межах населених пунктів, де проживають працівники.

Як свідчить якісний аналіз компанії, співробітники не поспішають підвищувати свою кваліфікацію та здобувати нову освіту. Але можна сприяти освітньому зростанню співробітників, запроваджуючи стипендіальні програми, тобто розподіляючи витрати на навчання (покриваючи витрати на навчання співробітників) або запроваджуючи програми перепідготовки персоналу на стороні (перепідготовка). Хорошим кроком з боку керівництва ПОП «Соколівка» була б також організація медичного обслуговування працівників або укладання договорів з медичними закладами. Якщо у підприємства є на це кошти, це сильно впливає на соціальну сторону життя персоналу.

Виділення керівниками підприємств коштів на будівництво власного житла або будівництво на спільних умовах, запровадження програми виховання та навчання дітей, виділення коштів на організацію дошкільної та шкільної (шкільної) освіти дітей; пільгові стипендії, сприяють працевлаштуванню молодих спеціалістів, які бачать перспективи не лише для свого майбутнього, а й для своєї родини.

Доцільніше було б запровадити страхування життя працівників. Страхування за рахунок коштів проживання працівника компанії, а за символічне відрахування - членів його сім'ї. Із коштів, що утримуються з доходу працівника, виплачується сума, що дорівнює річному доходу працівника, у разі нещасного випадку; у разі смертельного випадку сума

виплаченої суми подвоюється. Окрім страхування життя, є можливість запровадити медичне страхування самих працівників та членів їхніх сімей.

Виплати, не пов'язані з досягненням певних результатів (компенсація за перехід на службу з інших підприємств - витрати, пов'язані з переїздом, продажем, купівлею квартири, нерухомості, працевлаштуванням дружини (чоловіка) тощо, премії та інші виплати (у зв'язку з виходом на пенсію), або звільнення). Ці виплати, відомі за кордоном як «золоті парашути», призначені для керівників, зазвичай включають додаткову зарплату, премії, довгострокову компенсацію, обов'язкові (визначені компанією) пенсійні виплати тощо. Надання цього типу виплат підкреслює високий статус працівника порівняно з іншими, тому такий вид стимулювання мотивуватиме керівників працювати ефективніше.

На українських підприємствах часто існує практика існування об'єднання з надання кредитів. Було б чудово, якби ПОП «Соколівка» видавала пільгові кредити на будівництво житла, придбання товарів, послуг тощо працівникам компанії.

Розширення гнучких соціальних пільг на «покупку» необхідних благ і послуг, щоб працівник в межах встановленого розміру міг самостійно обирати необхідні для нього блага і послуги.

Всі перераховані вище форми мотивації та стимулювання праці можуть бути реалізовані в ПОП «Соколівка» найближчим часом, але не варто забувати, що співробітників потрібно мотивувати не так, як це вважає топ-менеджер компанії, але так, як цього хочуть самі працівники. Врахування цього принципу є однією з необхідних умов для забезпечення максимального задоволення від роботи.

Для того щоб можна було визначити конкретну форму мотивації, яка буде найбільш підходящою в компанії, необхідно провести голосування і за її результатами промоніторити фактори, що стимулюють працівників. Також для ефективної мотивації необхідно усунути різноманітні демотивуючі фактори. Такими факторами можуть бути конфлікти, високий рівень стресу,

внутрішній дискомфорт, невиконання керівниками обіцянок, недосяжність цілей і завдань, відсутність необхідних ресурсів для їх реалізації, сімейні стосунки, незалежність винагороди від індивідуального внеску працівника.

Усунути вплив таких факторів можна завдяки позитивним змінам організаційної культури, перерозподілу ресурсів тощо.

Система заохочення має бути прозорою, щоб кожен працівник міг розрахувати, скільки зусиль йому доведеться докласти для досягнення конкретного результату. Перед застосуванням системи стимулювання

необхідно враховувати, що вона повинна реалізовуватися за принципом комплексності, тобто така система повинна мати матеріальну і нематеріальну мотивацію.

Для ефективності систем стимулювання необхідно враховувати принцип конкурентоспроможності заробітної плати та інших компенсаційних виплат.

Для цього рекомендується регулярно проводити моніторинг ринку праці в Жашківському районі. Конкурентоспроможна заробітна плата, що відповідає (принаймні) ринковому рівню в аграрному секторі, враховуючи професійну кваліфікацію працівника, щоб максимально зменшити ймовірність переманювання працівників конкурентними підприємствами.

Поступовість формування мотиваційної системи та її ефективність забезпечуватимуть такі чинники, як розуміння цілей побудови нової системи, наявність необхідних ресурсів для впровадження змін у мотивації, визначення термінів і тривалості їх реалізації та змін, уточнення ступенів ризику, орієнтація на конкретні цілі, розподіл відповідальності, та впровадження системи стимулювання.

Щоб побудувати систему мотивації менеджерів, необхідно дотримуватись певних принципів. Для того, щоб ця система була ефективною, при визначенні складових заробітної плати з урахуванням витрат на оплату праці необхідно враховувати мотиватори працівників та їх пріоритети.

Побудова мотиваційних систем має відбуватися поетапно. Для того, щоб мотиваційні пропозиції були підтримані всіма керівниками, необхідно

використовувати засоби організаційної культури, а також активно залучати керівників до процесу формування мотиваційних систем. Для визначення ефективності побудованих систем стимулювання праці необхідно проаналізувати співвідношення і динаміку показників, що характеризують результати виробництва в цілому, і розміру фонду матеріального заохочення.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

Ефективність менеджменту – ефективність системи та процесу менеджменту як взаємодії між контролюючою та керованою системою, що забезпечує досягнення корпоративних цілей; який визначається відношенням ефекту від витрат різних інвестицій у систему управління бізнесом до обсягу витрат, необхідних для їх здійснення. Аграрний менеджмент є особливою формою господарювання, і його можна визначити як організацію та координацію виробництва на фермах та інших фермах з метою збільшення довгострокового прибутку та досягнення інших конкретних цілей для кожного власника чи керівника підприємства. Основними засобами підвищення ефективності системи управління є: удосконалення структури управління, її максимальне спрощення, децентралізація більшості функцій, встановлення управлінських повноважень з урахуванням кваліфікаційних та особистих характеристик; розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії та політики, зміна політики управління персоналом.

В сучасних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств відбувається суттєва зміна загальної парадигми господарювання. В даний час співробітники є найважливішим ресурсом організації, на якому ґрунтується весь економічний успіх всієї компанії. Тому необхідно грамотно і раціонально управляти персоналом, створювати необхідні умови для його розвитку та вкладати в цей розвиток ресурси.

Для того, щоб підприємство працювало ефективніше, необхідно вдосконалити систему управління. Управління персоналом – це система взаємопов'язаних, організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу трудового колективу на організаційному рівні.

Основною метою менеджменту персоналом є розвиток навичок працівників і стимулювання їх виконання роботи на більш високому рівні

шляхом поєднання ефективної освіти персоналу, професійного розвитку та мотивації праці.

Основними принципами побудови сучасної системи менеджменту є:

1. Ефективність підбору та розстановки працівників;
2. Справедлива винагорода та мотивація;
3. Професійне зростання працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
4. Швидке та ефективне вирішення особистих проблем.

Основними складовими системи менеджменту персоналом є:

1. Аналіз та планування людських ресурсів: ця підсистема включає аналіз людських ресурсів та ринку праці, планування людських ресурсів, прогнозування потреб у людських ресурсах, організацію просування по службі та налагодження взаємодії із зовнішніми організаціями, які надають кадри компанії;

2. Відбір та набір працівників: проведення співбесід, тестів, анкетування для визначення інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікабельності та інших якостей необхідних підприємству;

3. Особистісна оцінка - рівень знань, умінь, навичок та особистої відповідальності, оцінка виконаної роботи та її результатів;

4. Організація навчання працівників: навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, навчання, організація росту персоналу;

5. Мотивація співробітників, різними шляхами.

Наразі компанія перебуває у відносно хорошому фінансовому стані, про що свідчить прибуткова діяльність ПОП «Соколівка».

Однак відділ кадрів працює не надто ефективно, що спричиняє багато проблем у системі управління персоналом на підприємстві.

При підборі персоналу, керівництво компанії в основному звертається до різних джерел, найпоширенішими з яких є пошук нових потенційних кандидатів на заміщення вакантних посад серед співробітників компанії.

пошук кандидатів за допомогою співробітників компанії, розміщення оголошень у ЗМІ та послугами місцевого бюро зайнятості.

Керівництво намагається приділяти значну увагу процесу професійного навчання працівників ПОП «Соколівка», однак, через складну зовнішньоекономічну ситуацію, частка працівників, які занурені в цей процес, у загальній чисельності працівників є незначним.

Основним методом оцінки працівників, що прийшов на підприємство, є оцінка результатів діяльності. Недоліком цього методу є те, що результативність роботи не всіх працівників можна повністю оцінити.

Керівництво ПОП «Соколівка» дуже мало уваги приділяє стимулюванню праці працівників, що негативно позначається на діяльності підприємства в цілому.

Ознайомившись з діяльністю ПОП «Соколівка», зроблені наступні рекомендації:

- спрямованість на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності компанії;

- постійно коригувати цілі та програми в залежності від стану ринку, змін зовнішнього середовища;

- використовувати сучасну інформаційну базу для різноманітних розрахунків в управлінських рішеннях;

- зміна функцій планування - від поточної до перспективної;

- здійснювати управління на основі гнучкості рішень;

- проводити поглиблений економічний аналіз кожного управлінського рішення.

Розвиток трудових ресурсів ПОП «Соколівка» з використанням професіоналізації управління працею та різноманітних механізмів мотивації гарантує стабільний розвиток на економічному ринку, прибуткову роботу, безперервний розвиток персоналу компанії, зниження плинності кадрів і, насамперед, швидкий позитивний результат економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний менеджмент (стратегії) ScienceDirect, веб-сайт. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/agricultural-and-biological-sciences/agricultural-management> (дата звернення 02.09.2022)
2. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти. 2015. 272 с.
3. В.А. Качалов. Система управління якістю: вимоги. 2015. 25 с.
4. Винниченко Н.В., Семенець Г.О. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 1(2). С. 35-38.
5. Гарасим П.М. Вплив аграрної реформи на формування інформаційного забезпечення системи управління підприємством. 2010. С. 347-349.
6. Гончаров В.І. Про менеджмент. Київ. 2019. 624 с.
7. Горбашко Є. А. Управління якістю: Навч. Інструкція. 2008. - 384 с.
8. Гришко Б.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. Економіка і регіон. 2021. № 1. С. 61-65.
9. Гудзь О.Є., Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. Економіка. Менеджмент Бізнес. 2018. № 3. С. 58-64.
10. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. №12. С. 42-50.
11. Досьє компанії ПОП «Соклівка» 2022. YouControl, веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/03792591/
12. Друкер П. Управління майбутнього. 2016. 154 с.
13. Дьолог Т.І. Проблеми і особливості управління вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами. 2013. №3. С. 101-104. 3.
14. Л.С. Шевченко, Економіка підприємства, навчальний посібник для вищої школи. 2012. 205 с.

15. Єфімов В.В. Опис та вдосконалення бізнес-процесів. 2014. 84 с.

16. Єфімов В.В. Підвищення якості проекту та процесів. 2017. С.185.

17. Жигало В.І., Баришевецька І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. 2018. № 11. С. 72-78.

18. Запорожець Г.В., Кучер М.М. Виробничий менеджмент: навч. посіб. 2010. 209 с.

19. Запша Г.М., Роцін І.Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. С. 4-15.

20. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для вищої школи. 2012. 368 с.

21. Ільдеменов С.В., Лобов С.В. Операційний менеджмент. 2010. 337

с.

22. Кадрова політика підприємства. Підручник. веб-сайт. URL: <https://pidru4niki.com/12140310/mededzhment/kadrova-politika-pidpryemstva>

(дата звернення 13.09.2022)

23. Кадрова політика та шляхи її покращення. Economyandsociety.: веб-сайт. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/01.pdf (дата

звернення 07.09.2022)

24. Кадрова політика як складова управління персоналом. Referatss.: веб-сайт. URL: [https://referatss.com.ua/work/kadrova-politika-jak-skladova-](https://referatss.com.ua/work/kadrova-politika-jak-skladova-upravlinnja-personalom/)

[upravlinnja-personalom/](https://referatss.com.ua/work/kadrova-politika-jak-skladova-upravlinnja-personalom/) (дата звернення 24.09.2022)

25. Карпенко Ю.В., Пенова А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 88-98.

26. Карта розташування села Соколівка. 2022. Google Maps: веб-сайт.

URL: <https://goo.gl/maps/gUv1YJFnxdSGPMC79>

27. Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. Агроєвіт. 2021. № 9-10. С. 46-52.

28. Клок К., Голдсміт Дж. Кінець менеджменту. 2004. 186 с. 25.

29. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. 2017. С. 146-150.

30. Коваленко О.О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації. 2009. 230 с.

31. Кондратьєв В.В., Краснова В.Б. Реорганізація корпоративного управління: 17-модульна програма для менеджерів «Управління розвитком підприємства». 2008. С.200.

32. Крєтова А.В., Довгань А.С. Організаційна поведінка: конспект лекцій, 2012. 134 с.

33. Л. Віткін; В.Поропацький; І. Єрилова. Система менеджменту якості. 2009. С.34.

34. Майборода М.М. Управління формуванням і використанням виробничих резервів підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки 2017. С. 11-14.

35. Менеджмент на підприємствах АПК в умовах глобалізації. 2021. ISG: веб-сайт. URL: <https://isg-konf.com/management-of-enterprises-of-the-agro-industrial-complex-of-the-economy-in-the-conditions-of-globalization-transformations/>

36. Менеджмент на підприємствах АПК. Cyberleninka: веб-сайт. URL: <https://cyberleninka.ua/article/n/menedzhment-na-predpriyatiyah-apk-i-problemy-ego-razvitiya> (дата звернення 29.09.2022)

37. Настич В. Г. Вдосконалення системи управління агропромислового комплексу на регіональному рівні. 2014. № 4. С. 96-101.

38. Основи процесу менеджменту. Студопедія: веб-сайт. URL: <https://studopedia.com.ua/1-61417-prosesi-menedzhmentu.html> (дата звернення 01.10.2022)

39. Основні етапи процесу менеджменту. Studfile: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/7302266/page:18/> (дата звернення 02.10.2022)

40. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення: Закон України від 31.03.2020. Rada: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text> (дата звернення 10.10.2022)

41. Процеси менеджменту. Studopedia: веб-сайт. URL: <https://studopedia.org/4-19877.html> (дата звернення 26.09.2022)

42. Ринок землі в Україні. Ligazakon: веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/aktualno/8715_zemelna-reforma-shcho-zmnitsva-z-1-lipnya-2021-roku (дата звернення 24.09.2022)

43. Система менеджменту організації. Studfile: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5391049/page:6> (дата звернення 30.08.2022)

44. Складові системи менеджменту підприємства. Pidru4niki: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/13670306/menedzhment/skladovi_sistemi_menedzhmentu_pidpryemstva_sfer_obslygovuvannya (дата звернення 05.10.2022)

45. Стратегічний менеджмент на АПК. ResearchGate: веб-сайт. URL: https://www.researchgate.net/publication/291172999_Strategic_management_in_the_agro-industrial_complex_and_environment (дата звернення 04.10.2022)

46. Суть менеджменту. Buklib: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/30070/> (дата звернення 17.09.2022)

47. Суть управління. IfLibrary: веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/book/3/297.html> (дата звернення 18.09.2022)

48. Формування системи менеджменту. STUD: веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/58342/menedzhment/formuvannya_sistemi_menedzhmentu (дата звернення 18.09.2022)

49. Чепурна О.В. Методи обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту виробничого підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. С. 167-170.

50. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту. Економіка АПК. 2016. № 3. С. 80-85.

51. Шашко В.О., Ящишина Ю.М. Менеджмент процесу реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. 2017. С. 44-49.

52. Ю.І. Полоцький. Ідентифікація та опис процесів. 2002. № 11. С. 7-

9
53. Яруга М.Ю. Удосконалення сучасного сільськогосподарського управління та методологія стратегічного управління земельними ресурсами. 2019. № 1. С. 237-247.

54. Mostenska, T.L., Yurii, E., Kovtun, O., Kostyuk, O., Mostenska, T.G. (2021). Stages of Restructuring of Enterprises in Ukraine. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Elgedawy, I. (eds) The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic Diversity in Developing Countries. ICBT 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 194. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_87