МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор
_____І.М. Новак

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ТОВ «ЛАН» НОВОУКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 21к-м спеціальності 073 «Менеджмент»
ОСТАПЕНКО Дарія Іванівна
Керівник: к.е.н., доцент
АЛЬОШКІНА Людмила Петрівна

Умань – 2023

ЗМІСТ

Вступ …… 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТЕЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ ГОСПОДАРЮВАННЯ……5

1.1 Сутність і зміст управлінської праці…… 5

1.2 Особливості організації управлінської праці в аграрній сфері..12

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛАН» НОВОУКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ……..…….18

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лан» Новоукраїнського району Кіровоградської області……...18

2.2. Аналіз забезпеченості персоналом та організації управлінської праці ТОВ «Лан» Новоукраїнського району Кіровоградської області…….33

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ТОВ «Лан» НОВОУКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ……44

3.1. Заходи оптимізації системи управління персоналом в ТОВ «Лан» Новоукраїнського району Кіровоградської області……...44

3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів……..50

ВИСНОВКИ…….57

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...60

ВСТУП

Підвищення ефективності управлінської праці є однією з найбільш актуальних задач, вирішення якої забезпечує стійке положення підприємства на ринку й динамічний його розвиток. Саме управлінські кадри забезпечують будь-якому підприємству стабільний стан, необхідний для адаптації до зовнішніх умов, що змінюються, визначення нових цілей у розвитку бізнесу й шляхів досягнення цих цілей. Тому дослідження і розробка наукових основ та практичних рекомендацій щодо покращення організації управлінської праці є одним з найбільш актуальних напрямів вирішення комплексу проблем у сфері праці. Розглядаючи внутрішні чинники прямого впливу на підвищення ефективності управлінської праці, з'являється необхідність у з'ясуванні рівня її організації в аграрних підприємствах, забезпеченості процесів управління необхідною інформацією, відповідності кількісного і якісного складу працівників управління обсягу й складності управлінських робіт.

Метою дослідження є проведення комплексу питань щодо теоретичних засад організації управлінської праці в підприємствах сфери агробізнесу та розробка заходів з питань удосконалення організації управлінської праці в ТОВ «Лан» Новоукраїнського району Кіровоградської області.

Актуальність даної мети зумовлюється необхідністю теоретичного обґрунтування організації управлінської праці і розробки пропозицій щодо поліпшення організації процесів і методів управління у відповідних структурних одиницях, формування дієвого кадрово-менеджерського потенціалу.

Кадри управління поділяють на три основні категорії: керівники, спеціалісти, допоміжнотехнічний та обслуговуючий персонал. Кожна категорія характеризується специфічним місцем у системі управління, особливостями трудової діяльності, системою професійної підготовки і перепідготовки [2]. Управлінський вплив на об’єкт здійснює не тільки менеджер як керівник і лідер трудового колективу, а й група людей, яка виконує разом з менеджером

управлінські функції, тобто сферою професійної діяльності якої є процеси управління. Цих людей прийнято називати управлінським персоналом, працівниками апарату управління, кадрами управління. Для ефективного впливу на об’єкт потрібна належна організація праці цієї специфічної частини трудового колективу організації чи підприємства, її обґрунтований поділ та кооперація [3].

Питання організації управлінської праці цікавить багатьох зарубіжних та українських вчених серед яких: Л.В. Балабанова, Й.С. Завадський, В.О. Новак, Г.В. Осовська, О. В. Сардак, Ф. І. Хміль, А.В. Шегда, Л.В. Шовкун та інші вітчизняні та зарубіжні науковці.

Об’єктом дослідження є процес організації управлінської праці у підприємстві ТОВ «Лан».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи організації управлінської праці у підприємстві ТОВ «Лан».

Метою дослідження є проведення аналізу системи організації управлінської праці у ТОВ «Лан» та удосконалення організації управлінської праці в ТОВ «Лан».

Для досягнення поставленої мети необхідне рішення наступних завдань:

1. Розглянути теоретичні основи та сутність системи організації управлінської праці підприємства;
2. Провести оцінка системи організації управлінської праці агропромислового підприємства ТОВ «Лан» Новоукраїнський район Кіровоградська область;
3. Визначити удосконалення організації управлінської праці в ТОВ «Лан» Новоукраїнський район Кіровоградська область.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРИТЕЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність і зміст управлінської праці

Управлінська праця - праця непродуктивна участь у створенні матеріальних благ відбувається опосередковано, через працю інших осіб. Продуктом управлінської праці є рішення, а не товари і послуги, предметом - інформація.

Управлінська праця – переважно розумова праця. Вона є видом суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. Управлінська праця, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника [1]. Тому невипадково оцінка діяльності керівників (і, насамперед, вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності підприємства.

У сільськогосподарському виробництві організація управлінської праці здійснюється під прямим та опосередкованим впливом різних факторів, пов'язаних з характером розвитку суспільно-політичного ладу, формами власності, галузевою специфікою аграрного сектора економіки. Методологія її дослідження в ТОВ «ЛАН» повинна враховувати специфічні особливості сільського господарства, які безпосередньо впливають на кількісні та якісні параметри управлінських циклів як об'єктивні чинники: непередбачений вплив природних явищ, сезонність технологічних процесів у рослинництві, наявність живих організмів з притаманними їм біологічними законами розвитку, значна тривалість окремих технологічних процесів, просторова розосередженість виробничих об'єктів, багатогалузевий характер виробництва, недосконала техніка і технологія, низький рівень соціально-побутової сфери [7].

Управлінська праця - переважно розумова праця вона, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною

частиною праці сукупного працівника. Невипадково тому оцінка діяльності керівників (і, насамперед, вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності підприємства. Управлінська праця - це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. Рис. 1.1 ілюструє логіку процесу управлінської праці і його цільову спрямованість на досягнення результатів організації.

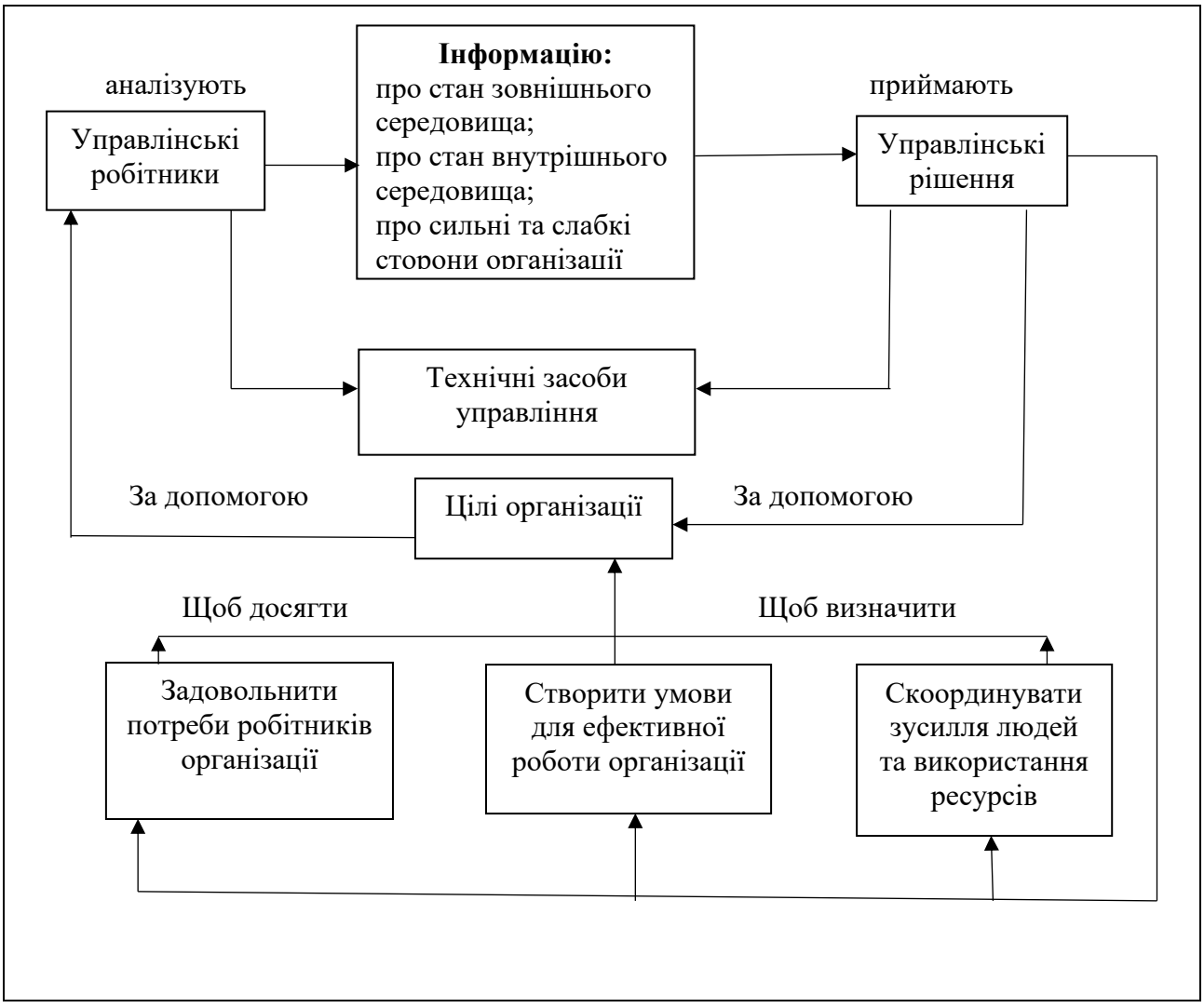


Рис. 1.1. Логіка процесу управлінської праці* [8,11]

Істотна особливість управлінської праці в аграрному виробництві також полягає в тому, що вона пов’язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці, тоді як діяльність працівників виробничих спеціальностей

спрямована на численні предмети праці і пов’язана з перетворенням предметів праці у продукти споживання. Праця в сфері менеджменту потребує спеціалістів більш високої кваліфікації і характеризується більшою складністю. Потрібно раціонально розподіляти управлінські роботи за складністю відповідно до кваліфікації виконавців, щоб одна людина не займалася справою, яку може виконувати інший, менш кваліфікований працівник, що займає менш оплачувану посаду. Управлінська праця як різновид розумової праці характеризується слабкою фізичною енергоємністю і водночас високим рівнем використання енергії блоків пам’яті людини і психічною напруженістю. Тому слід більше приділяти уваги умовам, за яких відбувається процес управлінської праці, механізувати й автоматизувати її процеси. Особливістю організації управлінської праці в сільськогосподарського виробництва є також її специфічно виражений творчий характер, пов’язаний з постійним пошуком і розв’язанням завдань, на які не завжди можна знайти відповіді, керуючись тільки досвідом [8]. Крім названих, дослідниками виділяються й інші специфічні особливості організації управлінської праці в аграрному секторі, які мають не менш важливе значення. Так, Гусєв А.Є., Волобуєва Н.А. [9] виділяють таку особливість, що відображає нинішній стан системи управління в сільському господарстві, як співіснування старих і нових форм і методів організації управління.

В останні роки спостерігається певна конвергенція поглядів на те, що ж таке менеджмент. У широкому розумінні менеджмент - це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей, широке розуміння менеджменту наведено в рис. 1.2

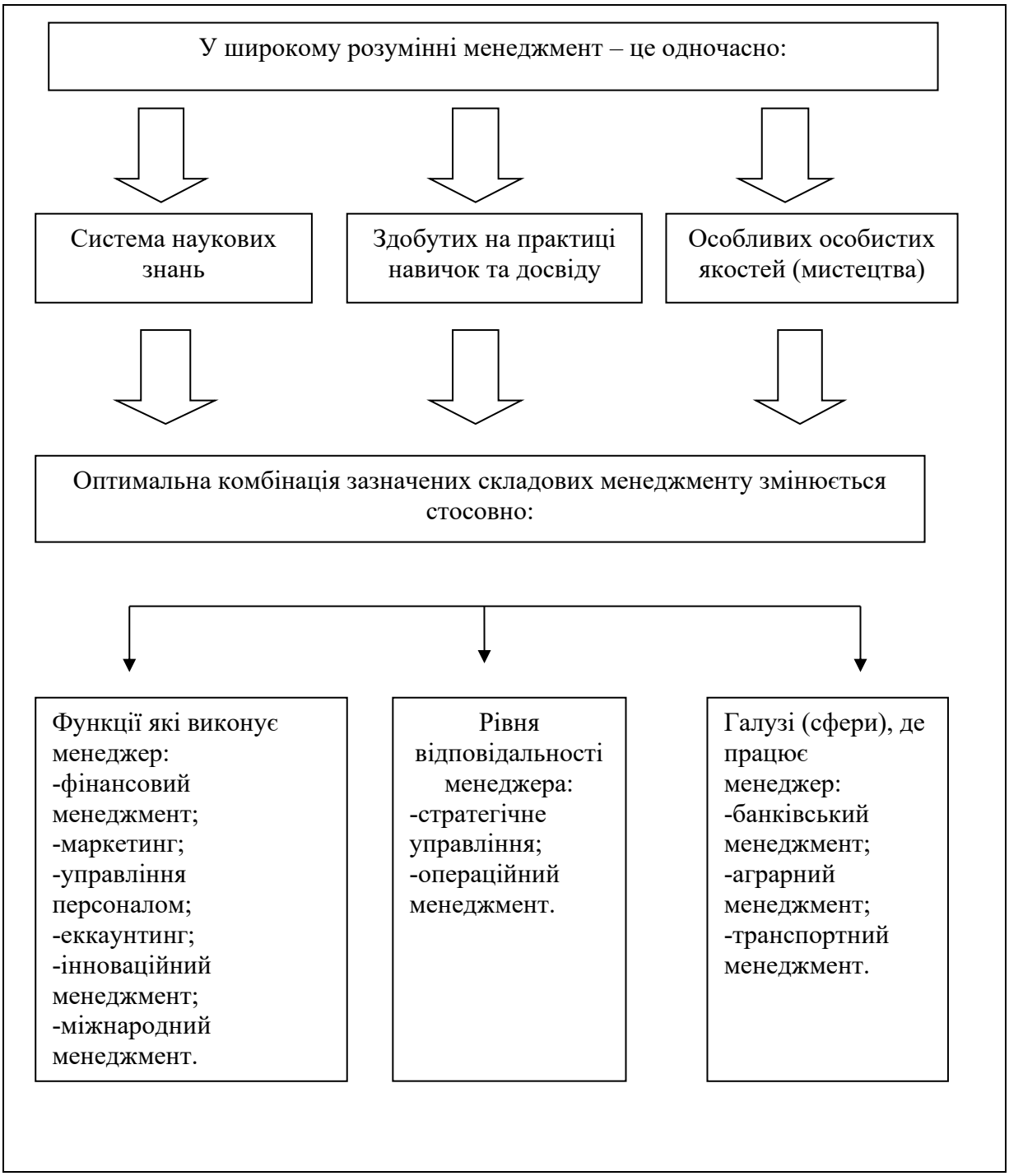


Рис. 1.2 Широке розуміння менеджменту* [15,17]

Це підтверджується, на їх думку тим, що всупереч суті економічної реформи, що проводилась на селі – створити клас власників землі і майна, прищепити їм почуття хазяїна в їх ефективному використанні – державою дотримується лінія на відсторонення власників від управління справами підприємства. Також негативним вони вважають, що, хоча в сучасних умовах

існує положення, за яким формування доходів структурних підрозділів підприємства знаходиться в залежності від кінцевого результату їх діяльності, проте визначення видатків на управління, чисельність персоналу управління орієнтується, як і раніше, на тенденції, які складаються в певний період.

Праця менеджера - це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи. Зміст управлінської праці відображає рис. 1.3

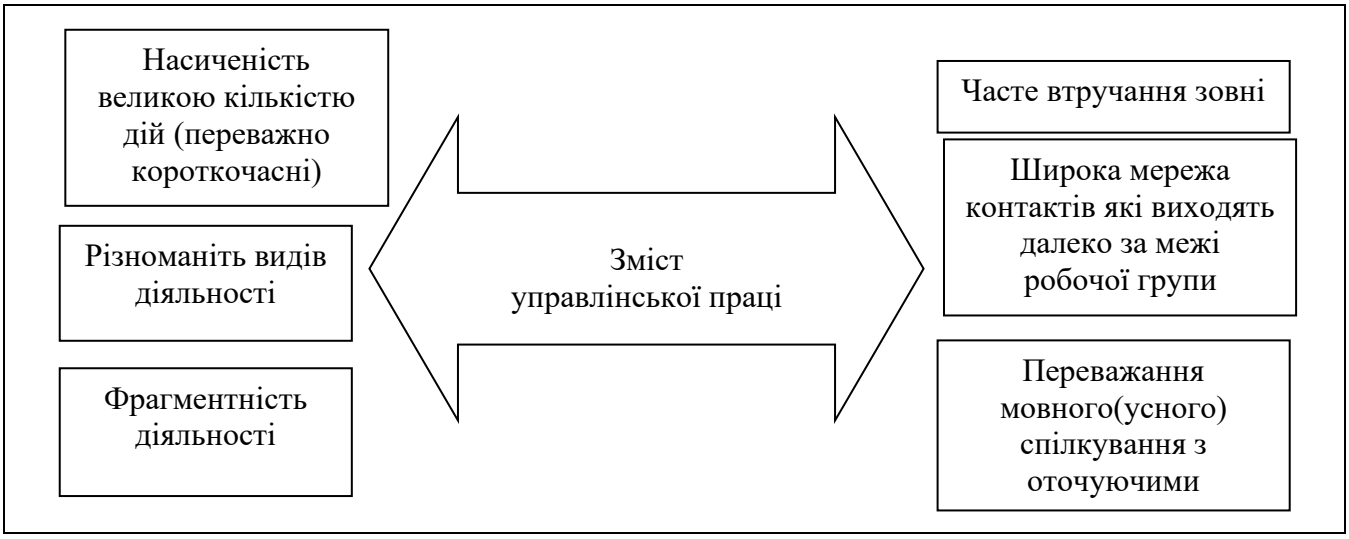


Рис. 1.3. Характеристика змісту управлінської праці* [18,25]

Організацію праці менеджера слід розуміти як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату управління системами. Вона має творчий характер. Менеджер повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи керованої системи.

Менеджер - це перш за все організатор роботи тієї чи іншої системи. Перед ним завжди стоїть завдання об'єднати персонал в єдине ціле і визначити стратегічні напрямки її діяльності, скоординувати роботу в функціональних підрозділів і безпосередніх виконавців. [25,31]

У процесі організації праці менеджер виконує такі функції, як прогнозування, організація, планування, облік, контроль і регулювання. У керованій системі він є не тільки організатором, але і вихователем персоналу.

Дуже часто різні види діяльності керівника виконуються паралельно, перш за все при застосуванні виховної та організаторської роботи, а часто і одночасно з творчою працею керівника. [10]

Ефективна робота управлінського апарату повинна забезпечувати надійне функціонування системи управління, яке виключало б випадкові помилки в інформації внаслідок необ'єктивності її підготовки, переписці або перешкод при її передачі і використання.

Швидке зростання і вдосконалення виробництва призводять до різкого зростання обсягу управлінських робіт, а темпи зростання продуктивності праці управлінського персоналу не можуть задовольнити зростаючі потреби виробництва. Цей розрив необхідно зменшити за рахунок подальшого вдосконалення методів і форм організаційної роботи, а також механізації і автоматизації управлінських робіт. [13]

Одним з основних питань вдосконалення організації праці управлінських працівників є розробка раціональних форм поділу і кооперації праці. Багато фахівців приділяють значну увагу питанню впливу на морально-психологічний клімат колективу. У міру підвищення рівня посади керівника підвищуються вимоги до його професійних і особистих навичок.

Отже, особливо актуальним завданням є вдосконалення процесу підготовки і перепідготовки керівних кадрів, посилення контролю за їх відбором згідно ділових та особистих якостей працівників, їх здібностей і схильностей до організаторської роботи, посилення контролю за виховною діяльністю керівного працівника. [21]

Сфера впливу на виробництво управлінської праці значно ширша, ніж праця робітників, безпосередньо зайнятих у сфері виробництва. Тому не випадково недоліки й упущення менеджерів більше позначаються на результатах виробництва, ніж недоліки в роботі безпосередніх виконавців. [24]

До особливостей управлінської праці треба віднести опосередкування і дистанційність менеджменту об'єктами і процесами, необхідність одночасного керівництва відношеннями людей до засобів виробництва, і управління засобами виробництва.

Під організацією управлінської праці розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, які спрямовані на використання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.[2,3]

Організація управлінської праці як система є результатом упорядкованої діяльності і невід'ємною складовою управління.

Рівень організації праці персоналу можна визначити за коефіцієнтами: використання фонду робочого часу, кваліфікації працівників та ін.

Високий організаційний ефект від колективної діяльності можуть забезпечити: узгодження цілей і засобів діяльності учасників, синхронізація

їхніх зусиль, правильний підбір і розстановка кадрів, диспетчеризація і комп’ютеризація виробництва, підвищення кваліфікації працівників з питань раціональної організації праці тощо.

Економії часу менеджерів можна досягти тоді, коли організувати його роботу так, щоб йому не доводилося декілька разів повертатися до неї.

Ефективність діяльності організацій великою мірою залежить від кадрового управління. До кадрів управління належать працівники, які виконують функції управління або беруть участь в їх виконанні, інакше кажучи, працівники, що професійно виконують процеси управління і входять до апарату управління. [4,5]

1.2 Особливості організації управлінської праці в аграній сфері

Особливості управління діяльністю аграрних підприємств досліджувалися багатьма вітчизняними вченими. Так, І. Чукіна вважає, що функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах неможливе без якісного управління виробничо-господарською діяльністю. Необхідним за таких умов є налагодження системи організації виробничо-господарської діяльності на підприємствах та управління нею, що, своєю чергою, забезпечувало б цілеспрямований вплив на формування і розвиток галузі в цілому [7; 8]. Аграрний сектор – це стратегічно важлива галузь економіки України, яка забезпечує оптимальний розвиток народного господарства і водночас продовольчу безпеку країни.

Функціонування сільського господарства в ринкових умовах передбачає поряд із масштабним аграрним перетвореннями відповідні зміни кадрової політики. Наявність ефективної системи планування кадрів управління, оптимізація чисельності та професійно-кадрового складу керівників і спеціалістів сільськогосподарських організацій і, як наслідок, підвищення ефективності праці управлінських кадрів є ключовою умовою розвитку аграрного сектора.

Основними завданнями при цьому буде підвищення ефективності виробничої діяльності, вдосконалення якісних характеристик продукції та розширення або зміни її асортименту, а також упровадження у виробництво нових видів продукції, підвищення продуктивності праці та рівня використання всіх виробничих ресурсів [4].

У сучасній науковій думці можна виокремити різноманітні підходи як до визначення поняття управлінської праці, так і до встановлення сутності її категорій (табл. 1.1). Численні підходи до встановлення сутності управлінської праці обумовлені специфічними відмінностями змісту праці даної категорії.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «управлінська праця»* [23]

Джерело	Визначення
Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1 / Й.С. Завад- ський. – К.: УФІМБ, 1997. – 543 с. [5, с. 91]	Вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних фак- торів суспільної діяльності людей
Шегда А.В. Менеджмент: [підручник] / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с. [9, с. 86]	Різновид розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а тому й є продуктивною працею
Осовська Г.В. Основи менеджменту: [навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів] / Г.В. Осо- вська. – К.: Кондор, 2003. – 556 с. [6, с. 426]	Результат упорядкованої діяльності і невід'ємна складова частина управління
Хміль Ф.І. Менеджмент: [підручник] / Ф.І. Хміль. – К.: Вища шк.., 1999. – 351 с. [8, с. 282].	Порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи
Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2004. – 304 с. [1, с. 4].	Вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів у цілому

Отже, управлінська праця – це планомірна діяльність працівників управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль роботи співробітників організації. Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій. Принципова відмінність праці управлінського персоналу за сучасних умов господарювання полягає в наявності у процесі праці розумової діяльності, високої інтенсивності праці, інформаційної насиченості, що потребує значних затрат часу на пошук, аналіз, систематизацію та узагальнення інформації. Це вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня,

формування відповідальності, проявлення рішучості, ініціативи, творчої активності за умов жорсткої регламентації робочого часу.

Особливість праці керівників також полягає в тому, що вони самі безпосередньо не здійснюють впливу на предмети праці, не створюють матеріальних цінностей, а виконують управління виробництвом, його конструкторське, технологічне, економічне, фінансове забезпечення; підготовку кадрів; управління нормуванням і організацією праці. На відміну від робітників результати праці управлінського персоналу мають опосередкований характер і, як правило, за часом віддалені від самого процесу праці. Принцип дії процесу управління в організації представлений на рис. 1.4. [7, с. 12]. Накопичені в Україні управлінські знання потребують переоцінки, а рекомендації західних аналітиків – адаптації до українських умов виробництва. Інтенсивність та складність процесів суспільного розвитку, своєю чергою, відбиваються на економічному середовищі. Деякі з них призводять до суттєвих змін, у тому числі в менеджменті персоналу. Економічна ефективність національної економіки в цілому все більше залежить від продуктивності праці керівників, фахівців і службовців. [2, с. 62]

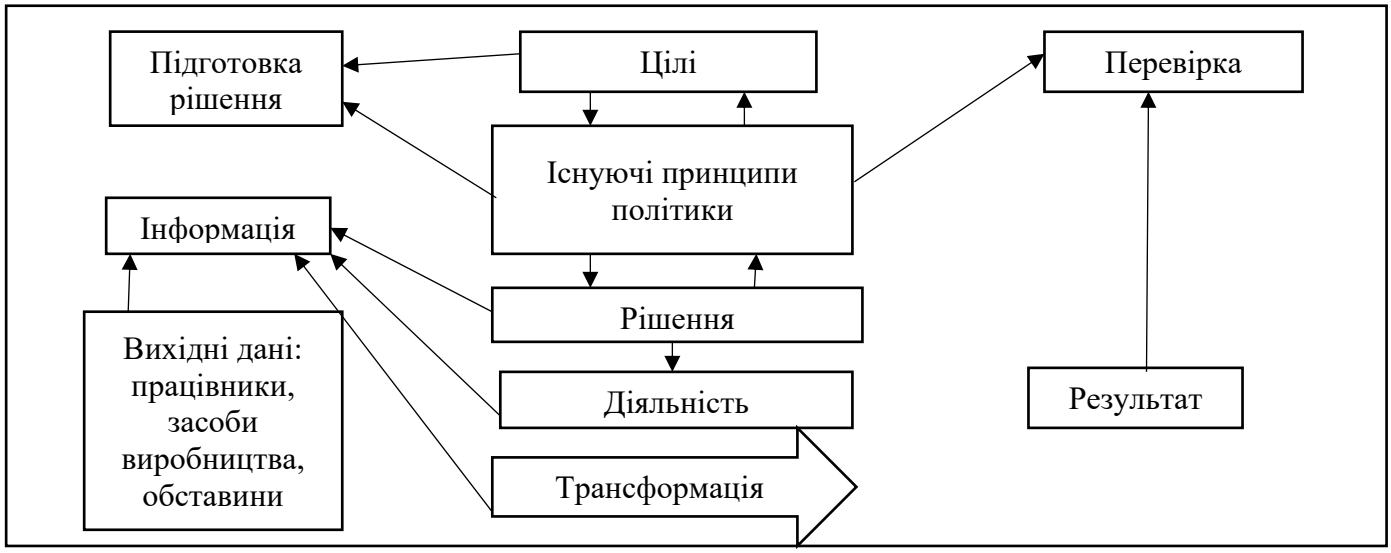


Рис.1.4. Принципи дії процесу управління в організації *[34,37]

В даний час розроблено такі основні принципи організації праці керівника:

1) делегування повноважень (керівник передає підлеглим право самостійно вирішувати заздалегідь визначені задачі);

2) спеціалізація (розподіл праці за функціями управління);

3) паралельність (одночасне виконання різних операцій процесу управління);

4) пропорційність (одночасний рівномірний розподіл обсягу робіт з урахуванням їх складності для кожного працівника апарату управління);

5) ритмічність (якісне виконання функцій управління у просторі та у часі).

Окрім цих принципів при організації робочих місць апарату управління необхідно дотримувати ряд економічних, ергономічних і естетичних вимог, а саме:

1) матеріальна і моральна зацікавленість;

2) зручність меблів;

3) наявність засобів оргтехніки;

4) раціональний режим праці і відпочинку;

5) сприятливі санітарно-гігієнічні та естетичні умови праці.

Основу організації управлінської праці становлять певні принципи, найбільш суттєві з яких такі:

- комплексність - полягає у розвитку наукової організації праці , з урахуванням усіх аспектів управлінської діяльності (організаційного, правового, економічного, технічного, психофізіологічного, соціального та ін.);

-системність - полягає у взаємному узгодженні всіх напрямків розгляду об'єкту управління та усунення протиріч між ними, забезпеченні взаємозв'язку виробництва і управління, механізації та автоматизації процесів управлінської діяльності в інтересах ефективного функціонування всієї системи організації праці;

-спеціалізація - полягає у закріпленні за кожним структурним підрозділом підприємства (всередині підрозділу - за кожним працівником) певних функцій, робіт і операцій з покладанням на них повної відповідальності за кінцеві результати їх діяльності в процесі управління;

- регламентація - полягає у встановленні та дотриманні певних правил, положень, інструкцій та інших нормативних документів, що засновані на об'єктивних закономірностях розвитку системи управління;

-стабільність - полягає у постійності виконуваних функцій і способів їх здійснення структурою управлінського апарату (зміна змісту і складу виконуваних функцій обумовлюється об'єктивно необхідними потребами і відбувається суто на науковій основі);

-цілеспрямована творчість - полягає у необхідності досягнення двох взаємозалежних цілей: забезпечення творчого підходу при проектуванні та впровадженні передових прийомів праці й максимальне використання творчого потенціалу адміністративно-управлінського персоналу у його повсякденній діяльності [15].

Організація управлінської праці здійснюється за такими основними напрямками, які мають відповідний зміст:

- вдосконалення форм розподілу та кооперації управлінської праці, раціональне використання управлінських кадрів (підбір і розстановка кадрів; розподіл функцій і кооперування обов'язків, організація творчої праці та ін.);

- покращення організації та якості обслуговування робочих місць управлінських кадрів (планування та раціональна організація робочих місць з дотриманням економічних, ергономічних і естетичних вимог, своєчасне та якісне обслуговування робочих місць тощо);

- поліпшення умов і забезпечення сприятливого режиму управлінської праці (оптимальне використання робочого часу, формування здорового морально-психологічного клімату в колективі, забезпечення належних психофізіологічних, санітарно-гігієнічних і естетичних умов праці та ін.);

- впровадження передових методів і прийомів управлінської праці (планування особистої праці, вивчення, відбір та застосування передових методів і прийомів праці тощо);

- вдосконалення нормування та стимулювання управлінської праці (розширення сфери застосування норм праці, їх обґрунтованість і підвищення якості, модернізація управлінських матеріалів, застосування в оплаті праці диференційованих показників, забезпечення оптимального співвідношення матеріальних і моральних стимулів та ін.);

- покращення підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів (поліпшення якості підготовки кадрів, широке використання систем підвищення кваліфікації, тренування і відпрацювання техніки особистої праці, вдосконалення самоосвіти тощо);

- вдосконалення технічного забезпечення, механізація і автоматизація управлінської праці (забезпечення управлінських кадрів сучасними технічними засобами, розробка на їх основі організаційних проектів і систем комплексної механізації та автоматизації процесів реалізації всіх функцій управління);

- виховання свідомого і творчого ставлення до управлінської праці (зміцнення дисципліни праці, підвищення її продуктивності, заохочення управлінських кадрів до активної, плодотворної участі у науково-практичній роботі та суспільній діяльності тощо) [14].

Отже, організація управлінської праці являє собою процес внесення в існуючу організацію праці добутих наукою та практикою вдосконалень для підвищення її загальної продуктивності. Така організація управлінської праці забезпечує обґрунтований і чіткий розподіл обов'язків усередині управлінського апарату, істотно впливає на строки впровадження технічних і організаційних нововведень, забезпечуючи стабільність функціонування підприємства в умовах ринкових відносин.

Важливе значення в організації управлінської праці має її організаційно-правова регламентація, яка сприяє підвищенню організованості, надійності, якості та культури менеджменту. [19]

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛАН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лан» Новоукраїнський район Кіровоградська область

Товариство з обмеженою відповідальністю «Лан» знаходиться у Новоукраїнському районі Кіровоградської області. Степова зона центральної частини України. Територія товариства входить до Глодоської ОТГ і охоплює населені пункти: Петрівка, Новоподимка, Подимка, Войнівка, Михайлівка. Центральна садиба господарства розташована у селі Новомиколаївка.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс , рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, може також мати знак для товарів та послуг, іншу атрибутику юридичної особи, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки , бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді, адміністративному суді та третейському суді. Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, цим Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами Товариства. Товариство може створювати дочірні підприємства, з правом юридичної особи, відкривати філії та представництва з правом відкриття рахунків, затверджувати відповідні положення до них. Товариство є правонаступником колективного сільськогосподарського підприємства ім. Карла Маркса.

Повне найменування Товариства українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю «Лан». Скорочене найменування Товариства українською мовою: ТОВ «ЛАН». Місцезнаходження Товариства: 27120, вул. Центральна 70, с. Новомиколаївка, Новоукраїнський район, Кіровоградська область.

Товариство створене з метою здійснення виробничо-господарської

діяльності, яка спрямована на отримання прибутку для задоволення соціально-економічних потреб учасників та членів трудового колективу, утворення нових робочих місць, використання прибутку для нарощування виробничої діяльності Товариства за рахунок застосування нових технологій та високого, рівня організації виробництва і продуктивності праці, а також отримання прибутку від торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Основним предметом діяльності Товариства є: здійснення виробничої, торговельної, науково-виробничої, ремонтної, ремонтно-будівельної, будівельної, маркетингової, представницької, орендної, дистриб'юторської, консалтингової, комісійної, агентської, лізингової, благодійної та іншої фінансово-господарської діяльності, а також надання не заборонених законом послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам. Загальні дані про підприємство відображено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Загальні дані про підприємство ТОВ «Лан»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Лан»
Код ЄДРПОУ	30746377
Дата реєстрації	10.02.2000
Контактна інформація	27120, вул. Центральна 70, с. Новомиколаївка, Новоукраїнський район, Кіровоградська область. Тел: 0525135110, 0504876677
Уповноважені особи	Макодзеба Олег Миколайович
Вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Інші: • 01.46 Розведення свиней • 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві • 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів • 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості • 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин • 46.23 Оптова торгівля живими тваринами

Продовження таблиці 2.1

	• 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами • 35.11 Виробництво електроенергії • 35.12 Передача електроенергії • 35.13 Розподілення електроенергії • 35.14 Торгівля електроенергією
Форма власності	Недержавна власність
Розмір статутного капіталу	7400.00 грн
Перелік засновників юридичної особи	МАКОДЗЕБА ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ Адреса засновника: Україна, 27100, Кіровоградська обл., Новоукраїнський р-н, місто Новоукраїнка, ПРОВУЛОК БЕЛІНСЬКОГО, будинок 22 Розмір внеску до статутного фонду: 7 400,00 грн Частка (%): 100,00%

Джерело складено автором на основі [15]

Предметом та видом діяльності Товариства є:

✓ обробіток власних і орендованих земель, раціональне та ефективне їх використання, підвищення родючості та захист грунту від ерозії, здійснення заходів по меліорації, надання послуг у рослинництві;

✓ вирощування зернових та технічних культур;

✓ вирощування однорічних і дворічних культур;

✓ відтворення рослин;

✓ овочівництво, демократичне садівництво та вирощування продукції розсадників;

✓ виробництво , переробка та реалізація сільськогосподарської продукції;

✓ виробництво неочищеної олії та жирів;

✓ культивування та використання чи реалізація рослин, включених до списку № 3 Таблиці і переліку наркотичних засобів, психотропних речовин їх аналогів і прекурсорів, з низьким змістом

наркотичних речовин для промислових цілей, за винятком виробництва та виготовлення наркотичних засобів і психотропних речовин за наявності ліцензій;

- ✓ виробництво електроенергії;
- ✓ передача електроенергії;
- ✓ розподілення електроенергії;
- ✓ торгівля електроенергією;
- ✓ ведення тваринництва;
- ✓ допоміжна діяльність у рослинництві;
- ✓ допоміжна діяльність у тваринництві;
- ✓ прісноводне рибальство;
- ✓ перероблення та консервування фруктів і овочів;
- ✓ виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів і крохмальних продуктів;
- ✓ виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів;
- ✓ виробництво інших харчових продуктів;
- ✓ виробництво готових кормів для тварин;
- ✓ створення інфраструктури для заготівельної та торгово – збутової діяльності, а також для переробки, упаковки і збереження сільськогосподарської продукції;
- ✓ переробка (в тому числі на давальницьких умовах) та реалізації продуктів переробки сільськогосподарської продукції;
- ✓ розвиток підсобних промислів, виробництво товарів широкого вжитку, ведення звіроводства;
- ✓ подання матеріально-технічних, агросервісних послуг та посередницьких послуг приватним власникам (селянам), іншим юридичним і фізичним особам, як правило на селі;
- ✓ виготовлення малогабаритної сільськогосподарської техніки, інструментів, дрібного інвентарю, предметів збуту;

- ✓ здійснення посередницьких операцій по закупівлі та реалізації зерна, продуктів його переробки, іншої сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- ✓ оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насіння та кормами для тварин;
- ✓ оптова торгівля квітами та іншими рослинами;
- ✓ діяльність вантажного автомобільного транспорту;
- ✓ комерційна, торгівельна, торгівельно-закупівельна, постачальницько-збутова та посередницька діяльність всіх видів. Оптова і роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами власного і невласного виробництва, комісійна торгівля, в тому числі через мережу магазинів, торгівельних точок, складів, баз тощо;
- ✓ оптова та роздрібна торгівля алкогольними напоями;
- ✓ оптова та роздрібна торгівля тютюновими виробами;
- ✓ оптова торгівля продуктами харчування, напоями;
- ✓ оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами;
- ✓ оптова торгівля товарами господарського призначення;
- ✓ інші види спеціалізованої оптової торгівлі;
- ✓ неспеціалізованої оптової торгівлі;
- ✓ роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах;
- ✓ роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- ✓ роздрібна торгівля з лотків і на ринках;
- ✓ роздрібна торгівля поза магазинами;
- ✓ постачання, реалізація засобів механізації та запчастин до них, нафтопродуктів, засобів захисту посівів та інших товарів сільськогосподарського призначення.

Товариство за своїми сприятливими природно-кліматичними умовами займається сільським господарством по вирощуванню зернових (пшениця, ячмінь, кукурудза,) та олійних культур і розведенням свиней. Показники розміру ТОВ «Лан» за 2020-2022 роки наведені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Показники розміру ТОВ «Лан» за 2020–2022роки

Показники	2020р.	2021р.	2022р.
Площа с.-г. угідь, га	2453,47	2498,6	2366,71
Рілля, га	2439,33	2484,46	2352,57
Авансовий капітал, тис. грн.	145978	154334	192780
В тому числі власний капітал, тис. грн.	85455	115093	121700
Позичковий капітал, тис. грн.	44416,8	32149,0	47959,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	59	69	75
Обсяг продажу продукції, тис. грн.	54722,5	109046,0	73783,6
У тому числі на 1 га с/г угідь	22,3	43,64	31,18
На 1 працівника	927,5	1580,4	983,8

Розраховано автором на основі [15,25]

Станом на 31.12.2022р. в ТОВ «Лан» налічується - 2366,71 га землі, з них з обробітку -2352,57 га, під забудовами знаходиться - 14,14 га землі.

У 2021р. по відношенню до 2020р. кількість орної землі збільшилося на - 45,13 га (землі запасу), а 2021р. спостерігається зменшення орної землі на - 131,89 га – закінчення договорів оренди з пайовиками.

Власний капітал у господарстві у порівнянні до 2020р. збільшився на 36245 тис. грн., у порівнянні до 2021р. збільшився на 6607 тис. грн.

Позичковий капітал у 2021р. до 2020 зменшився на – 12267,8 тис. грн., а у 2022р. спостерігається збільшення до 2020р. на - 3542,2 тис. грн., а до 2021р. на – 15810 тис. грн.

По чисельності за 3 роки періоду 2020-2022р.р. спостерігається тенденція до збільшення у зв’язку з працевлаштуванням тимчасово переселених осіб на місця мобілізованих осіб у ЗСУ.

Обсяг продажу продукції у 2021р. найбільший – 109046 тис. грн. у зв’язку з високою урожайністю озимих зернових, соняшнику та кукурудза і високої

ціни на продукцію. У 2020р. обсяг продажу продукції менший по відношенню до 2021р. із-за низьких цін на продукцію, а у порівнянні до 2022р. обсяг продажу зменшився на – 35262,4 тис. грн. через військовий стан в Україні і відсутності покупця. Значні залишки продукції залишилися на складах. Склад і структура товарної продукції в ТОВ «Лан» наведені в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Склад і структура товарної продукції ТОВ «Лан»

Галузь, продукція	2020р.		2021р.		2022р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн	%
Зернові та зернобобові								
у т. ч. озима пшениця	3808	7	14206	13	17617	23,9	11877	15
Соняшник	23759	43,4	37195	34,1	23269	31,5	28074	35,5
Кукурудза на зерно	8634	15,8	30998	28,4	9627	13	16420	20,7
Інші види	2956	5,4	2787	2,6	862	1,2	2202	2,8
Разом по рослинництву	39157	71,6	85186	78,1	51375	69,6	58573	74
Свинарство	13240	24,2	14633	13,4	17309	23,5	15061	19
Разом по тваринництву	13240	24,2	14633	13,4	17309	23,5	15061	19
Послуги в с.-г.	2326	4,2	9227	8,5	5100	6,9	5551	7
Всього по господарству	54723	100	109046	100	73784	100	79185	100

Розраховано автором на основі [34,39]

Наведені дані в таблиці 2.3 свідчать про зміни у структурі товарної продукції протягом досліджуваного періоду. В структурі товарної продукції найбільшу питому вагу займають зернові та технічні культури.

Так в середньому за 2020-2022рр. у порівнянні з 2020р. на 19061 тис. грн. за рахунок зростання рівня товаристві всіх видів культур галузі як рослинництва так і тваринництва. У порівнянні з 2021р. зменшилася товарна продукція на 35262 тис. грн. у зв'язку з військовим станом в країні.

В середньому за 3 роки товарна продукція пшениці та ячменю по господарству склала 15% і прослідковується збільшення до 2020р. на 10398 тис. грн., а до 2021р. на 3411 тис. грн.

Товарна продукція по соняшнику за досліджуваний період у середньому складає 35,5% і прослідковується спочатку збільшення до 2021р. на 13436 тис. грн., а за 2022р. зменшилося на 13926 тис. грн. за рахунок зниження ціни на

продукцію та відсутності покупця. Товарна продукція по кукурудзі у середньому склала 20,7% і спостерігається схожа картина із соняшником, спочатку збільшення у 2021р. на 22364 тис. грн., а потім зменшення на 21371 тис. грн., при цьому збереглися залишки станом на 01.01.2023р.кукурудзи 3863,3 тон, соняшнику 1827,1 тон.

На свинарство припадає 19%. За досліджуваний період прослідковується збільшення товарної продукції тваринництва у 2022р. у порівнянні до 2020р. на 4069 тис. грн., а до 2021р. на 2676 тис. грн. Земля головний засіб виробництва на підприємстві, один з найважливіших напрямків господарської діяльності і є складовою частиною потенціалу господарства і використовується інтенсивно. Господарство майже залучає землі сільськогосподарського призначення.

Виробнича спеціалізація ТОВ «Лан» базується на вирощуванні (свиней) зернових культур (озима пшениця, озимий ячмінь, яра пшениця, ярий ячмінь, кукурудза) та олійної культури – соняшника.

Тваринництво займає 19% від товарної продукції господарства.

Показники інтенсивності виробництва ТОВ «Лан» наведені в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Показники інтенсивності виробництва ТОВ «Лан»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.
Авансовий капітал на 1 га с.-г. угідь, грн./га	59498,6	61768,2	81454,8
Вартість основних засобів на 1 га с.-г. угідь, грн/га	30409,2	34325,2	36565,1
Оборотний капітал на 1 га с.-г. угідь, грн/га	23752,9	26287,9	35904,3
Матеріальні витрати на 1 га с.-г. угідь, грн/га	18108	19834	23705
Витрати на оплату праці на 1 га с.-г. угідь, грн/га	3300,7	3946,3	4667,0
Трудозабезпеченість підприємства на 1 га с.-г. угідь	0,02	0,03	0,03

Розраховано автором на основі [45,48]

Інтенсивне сільське господарство - процес виробництва з метою збільшення виробництва продукції високої якості і скорочення витрат на її одиницю, отримання прибутку в умовах великого навантаження праці та фінансових ресурсів з використанням високопродуктивної техніки, агротехніки, мінеральних добрив і засобів захисту рослин.

У зв'язку із дорожчанням цін і життя, показники інтенсивності ТОВ «Лан» з кожним роком збільшується: авансовий капітал за два роки збільшився на 21956,2 тис. грн., вартість основних засобів збільшилося на 26698 тис. грн. (у зв'язку з підвищенням цін на матеріали та сировину), відповідно оборотний капітал і матеріальні витрати теж збільшилися. У зв'язку з підвищення мінімальної заробітної плати (на 1 вересня 2020р. – 5000 тис. грн. на 1 січня 2021р. – 6000 тис. грн.; на 1 жовтня 2022р. – 6700 тис. грн.), витрати на оплату праці підприємстві за 3 роки збільшилася на 2947,1 тис. грн. Середньорічна заробітна плата одного працівника із 137258,8 грн. збільшилася на 147271,7 грн.

Слід зауважити, що прибуток у 2022р. становить 35166 тис. грн., що по відношенню до 2020р. більше на 24333 тис. грн., а по відношенню до 2021р. більше на 24527 тис. грн. Забезпеченість ТОВ «Лан» виробничими ресурсами та ефективність їх використання наведено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Забезпеченість ТОВ «Лан» виробничими ресурсами та ефективність їх використання

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. в %	
				2020	2021
Припадає на одного середньорічного працівника, занятого в с/г виробництві:					
– с/г угідь, га	41,6	36,2	31,6	-1,32	-1,14
– основних виробничих фондів с/г призначення, тис. грн.	1264,5	1243,0	1153,9	-1,09	-1,08
– енергетичних потужностей, к.с.	4454,2	3808,6	3504	-0,79	-0,92
Припадає на 100 га с/г угідь,:					
– основних виробничих фондів с/г призначення, тис. грн	3040,9	3432,5	3656,5	+1,2	+1,06
– затрат праці, тис. люд.-год.	4,0	4,6	5,3	+1,3	+1,15
– енергетичних потужностей, к.с.	10711,3	10517,9	11104	+1,03	+1,05
Одержано на 100 га с/г угідь, тис. грн.:					
– валової продукції сільського господарства	3839,2	2913,0	4607,5	+1,2	+1,58
– товарної продукції	3207,2	2310,6	2859,4	-0,9	+1,24
– прибутку	441,5	425,8	1485,9	+3,36	+3,49
Одержано на 1 працівника ,зайнятого в с/г виробництві, тис. грн.:					

Продовження таблиці 2.5

– валової продукції сільського господарства	1596,5	1069,3	1453,9	-0,91	+1,36
– товарної продукції	1333,7	836,7	902,3	-0,67	+1,08
– прибутку	183,6	154,2	468,9	+2,55	+3,04
Фондовіддача, грн/грн	1,26	0,86	1,26	0	+2,83
Рівень рентабельності, %	13,8	18,4	52	+3,77	+2,83
Норма прибутку, %	14,5	12,4	40,6	+2,8	+3,27

Розраховано автором на основі [12,34]

З використанням сучасних технологій, які забезпечують максимальну віддачу від залучених ресурсів, виробництво товарів із найнижчими витратами спостерігається збільшення ефективності використання основних виробничих фондів на 100 га у 2022р. по відношенню до 2021р. на 615,6 тис. грн. або 1,2%, а по відношенню до 2021р. на 224,1 тис. грн. або 1,06%. Валової продукції у 2022р. по відношенню до 2020р. спостерігається збільшення на 768,3 тис. грн. або 1,2%, а по відношенню до 2021р. збільшення на 1694,5 тис. грн. або 1,58%.

У зв'язку із збільшенням чисельності у 2021р. по відношенню до 2020р. на 10 чол., а у 2022р. по відношенню до 2020р. на 16 чол., і площа ріллі зменшилася у 2022р. по відношенню до 2020р. на 131,89 га, та ефективність на одного середньорічного працівника, у 2022р. в середньому зменшилася на 1,23%, відповідно і основних фондів зменшилося в середньому на 1,085%, а енергетична потужність на 1,04%. Валової і товарної продукції на 1 працівника по відношенню до 2020р. спостерігається зменшення, а по відношенню до 2021р. збільшення в середньому на 1,22%. Рентабельність збільшилась у 13,8% у 2020р. до 52% у 2022р. відповідно і норма прибутку збільшилася в середньому на 3,038%. Забезпеченість ТОВ «Лан» трудовими ресурсами та ефективність їх використання наведені у табл. 2.6

Таблиця 2.6

Забезпеченість ТОВ «Лан» трудовими ресурсами та ефективність їх використання

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021/2022	
				+;-	%
Середньорічна чисельність, люд. робітників	59	69	75	+	27,1
Витрати праці, тис. люд.- год.	9,92	116,0	126,0	+	27
Відпрацьовано люд.-днів 1 робітником за рік	264	266	270	+	2,3
Середня тривалість робочого дня, год.	7	7	7	-	-
Вартість валової продукції, тис. грн.	94193	73784	147,3	+	15,8
Виробіток одного робітника:					
– середньорічний, тис. грн.	137,3	142,9	147,3	+	7,3
– середньодобовий, грн.	519,9	537,2	545,5	+	4,9
– середньогодинний, грн.	74,3	76,74	77,92	+	4,9
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	84	83,4	83,6	-	0,5

Розраховано автором на основі [13,35]

Із-за нехватки роботи у сільській місцевості та через низьку заробітну плату спустошується село. Молодь у пошуку роботи виїжджають до міста, у селі велика недостатність людей, особливо спеціалістів.

На сьогодні у господарстві гостро стоїть питання з попитом на такі професії як: тракторист-машиніст, та водії, бо велика частина працівників цієї категорії 26% мобілізовані у ЗСУ. Тому всіх бажаючих (працездатне або економічно-активне), керівництво ТОВ «Лан» працевлаштовує, навчає як без відриву від виробництва так і з відривом.

У підприємстві спостерігається зростання чисельності на 16 чол. При 40 годинній робочій неділі (6 робочих днів) і семигодинному робочому дні відпрацьовано за рік від 264 до 270 людино-днів. Із підвищенням мінімальної заробітної плати зросла середньорічна заробітна плата одного працівника у 2022 р. на 1,07% по відношенню до 2020р. і на 1,03% по відношенню до 2021р. Середньодобовий виробіток становить77,92 грн., що більше від мінімального на 1,93%. Витрати праці з 2020р. зросли до 2022р.

на 26,8 грн., а коефіцієнт використання річного фонду у 2022р. по відношенню до 2020р. дещо зменшилось на 4%.

Підприємство є суб'єктом незалежного і специфічного бізнесу, та здійснює свою діяльність на таких засадах:

- рівноправність сторін, тобто партнерські взаємовідносини посередника з виробниками і споживачами продукції, що, у свою чергу, передбачає альтернативний вибір контрагентів господарських зв'язків, однакову відповідальність за порушення умов договорів;

- підприємливість, що означає господарську кмітливість, зацікавленість у реалізації резервів, винахідливість у розв'язанні конкретних завдань;

- оперативність, що передбачає мобільність, динамічність і своєчасність виконання завдань постачальницько-збутової діяльності;

- обслуговування контрагентів, тобто діяльність, яка випливає з потреб надання їм комплексу послуг;

- економічна зацікавленість в організації опосередкованих каналів розподілу;

- комерційні засади діяльності, тобто ділова активність з метою отримання посередником достатнього прибутку.

Основними управлінськими функціями є:

1) управління процесами, що відбуваються всередині організації;

2) управління процесами взаємодії організації із зовнішнім середовищем;

3) безпосереднє управління організацією.

Аналіз фінансово-економічного стану базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів.

Фінансово-економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу; оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни; оцінити наявні фінансові

обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень. Основні показники економічної діяльності ефективності виробничої діяльності (ТОВ «Лан») відображені в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Основні показники економічної ефективності виробничої діяльності

ТОВ «Лан»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.
Вартість валової продукції у розрахунку на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1841,8	2724,4	2720,4
1 середньорічного працюючого, тис. грн.	761,4	980,8	853,48
100 грн. основних виробничих фондів с.-г. призначення, тис. грн.	161,6	112,3	128,3
Чистий прибуток у розрахунку на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	20,5	1381,7	208,6
1 середньорічного працюючого, тис. грн.	20,5	1381,7	208,6
100 грн. основних виробничих фондів с.-г. призначення, тис. грн.	18,6	16,2	41,4
Норма прибутку, %	14,5	12,4	40,6
Рівень рентабельності, %	13,8	18,4	52

Розраховано автором на основі [16,39]

Оцінка ефективності займає важливе місце в системі управлінської діяльності підприємства, оскільки являє собою ефективний інструмент для інформаційно- аналітичного забезпечення діяльністю товариства. Результати оцінки складають основу для прийняття управлінських рішень, при цьому вони можуть бути використані як для визначення стратегічних так і тактичних цілей. Дане дослідження має стати теоретичною основою для проведення оцінки ефективності виробничої діяльності. Ефективність виробничої діяльності слід визначати по рівневі рентабельності, який за період 2020-2022 рр. збільшився з 13,8% до 52%.

Для функціонування підприємства у сучасних умовах, в конкретних умовах ринку є забезпечення ефективності його господарська діяльність. Необхідність оцінки ефективності виробничої діяльності ТОВ «Лан» зумовлюється потребами формуванням нових цілей принципів та засад господарювання орієнтованих на задоволення потреб споживачів та вимог ринку. Оцінка ефективності виробничих процесів являє собою інтегровану

частину комплексної системи цілей розвитку підприємства, яка охоплює ряд заходів, що вивчає рівень організації виробництва.

Найвищим органом управління ТОВ «Лан» є директор, який відповідає за злагоджену роботу усіх відділів підприємства. У підпорядкуванні директора знаходяться:

- головний бухгалтер;
- головний енергетик;
- керівник автопарку;
- завідувач СТФ;
- керівник тракторною бригадою;
- головний інженер;
- головний бухгалтер;
- інженер лаборант;
- економіст.

Організаційна структура управління ТОВ «Лан» представлена на рисунку 2.1. Директор ТОВ «Лан» без доручення діє від імені підприємства, у тому числі представляє його інтереси і здійснює угоди, розпоряджається майном суспільства в межах визначених статутом і законодавством, видає накази про призначення на посади працівників підприємства, про їх переведення і звільнення, застосовує заходи заохочення і накладає дисциплінарні стягнення.

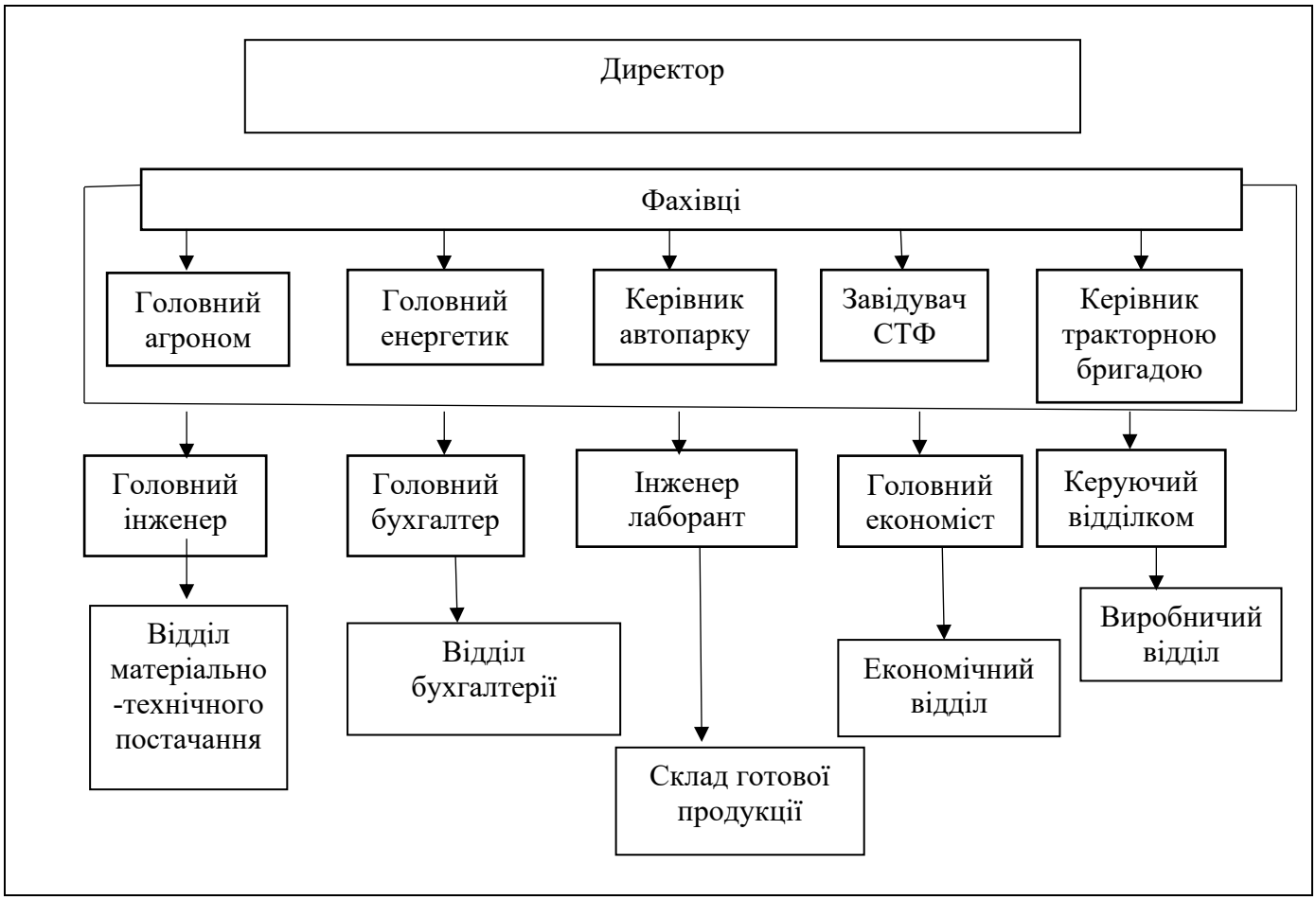


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Лан»* [19,55]

Для складання поточного і перспективного плану розвитку підприємства, створюється комісія з головних фахівців.

Головний бухгалтер забезпечує раціональну організацію обліку і звітності на основі прогресивних форм і методів бухгалтерського обліку і контролю.

Головний економіст організовує розрахунки по зарплаті з працівниками підприємства, правильне нарахування і перерахування платежів до державного бюджету. Забезпечує своєчасне складання бухгалтерської звітності.

Економічний відділ здійснює планово-економічну діяльність, а також проводить роботу по наступних напрямках:

- планування інвестиційної діяльності підприємства;

- складання проектів перспективних, річних і оперативних фінансових планів, доведення планових завдань до виконавців, організація їх виконання; -

здійснення аналізу виробничо-господарської діяльності і розробка пропозицій по виконанню ефективності роботи;

- контроль за виконанням договірних зобов'язань.

Головний агроном планує та організовує весь технологічний процес на виробництві, координує діяльність: посів, обробіток, внесення хімікатів під посіви, збирання урожаю та планування і замовлення ЗЗР та міндобрив.

Головний інженер організовує роботу з уповноваження комплексної механізації, автоматизації, електрифікації і передових методів організації сільськогосподарського виробництва з метою прискорення темпів зросту виробництва і продуктивності праці. Проводить упровадження прогресивних форм ремонту і технічного обслуговування техніки, контролює правильність складання заявок організаціями, які знаходяться в його підпорядкуванні, на придбання нової техніки і обладнання, запасних частин, паливно-мастильних та інших матеріалів. Відділ матеріально-технічного постачання ТОВ «Лан» здійснює отримання і доставку, деталей, конструкцій, устаткування, інструменту, спецодягу і інвентарю, здійснює планування використання матеріальних запасів.

Виробничий відділ направляє, систематично контролює і регулює виробничу діяльність; забезпечує своєчасне введення потужностей і об'єктів; розробляє планові завдання; організовує і контролює експлуатацію власного механізмів і устаткування.

Підприємство постійно працює над удосконаленням організації управлінської праці [17].

2.2 Аналіз забезпеченості персоналом та організації управлінської праці ТОВ «Лан» Новоукраїнський район Кіровоградська область

ТОВ «Лан» по категоріях працівників. На підприємстві працюють 15 службовців. Службовці у свою чергу поділяються на: керівників, фахівців та інших службовців. До керівників відносяться директор який являється органом

управління ТОВ «Лан», який відповідає за злагоджену роботу усіх відділів підприємства. У підпорядковуванні директора знаходяться головні спеціалісти (головний інженер, головний агроном, головний бухгалтер, головний економіст, та головний енергетик), який теж відноситься до фахівців, мають одну а то і дві вищі освіти та також неабиякі організаторські фахівці у господарстві і головні здібності – це спеціалісти, які володіють спеціальними знаннями у сільському господарстві, мають відповідні спеціальності, майстри своєї справи (агроном з насінництва, агроном по захисту рослин, економіст, бухгалтери-3 чоловіки, адміністратор бази даних, юрист-консультант), мають вищу освіту і здатні приймати неординарні рішення. Інших службовців налічується 3 особи – це працівники які здійснюють підготовку і оформлення документів, ведуть облік і контроль господарське обслуговування обліковців (інструктор з кадрів). До них належать особи із середньою спеціальною та вищою освітою. Оперативний облік особового аналізу покладений на інструктора з кадрів який оформляє прийом, звільнення, переміщення працюючих, оформлення відпусток. Загальна кількість працівників даного підприємства, що значиться у списках на оплату праці, називається його обліковою чисельністю. Для аналізу організації управлінської праці необхідно розглянути структуру персоналу за категоріями працівників, проаналізувати динаміку руху та ін. Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «Лан» по категоріям працівників за 2020-2022 р. р., що представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура персоналу ТОВ «Лан» по категоріям працівників

Критерії працівників	2020р. чол.	Питома вага,%	2021р. чол.	Питома вага, %	2022р. чол	Питома вага, %	Абсолютне відхилення. (+;-) 2022р. до 2020р.
Службовці	15	25,4	15	21,	16	21,3	+1
В тому числі:							
Керівник	1	1,7	1	1,4	1	1,3	-
Фахівці	9	15,2	9	13,1	10	13,3	+1
Інші службовці	5	8,5	5	7,2	5	6,7	-
Робітники	44	74,6	54	78,3	59	78,7	+15
Всього працівників	59	100	69	100	75	100	+16

Складено та розраховано автором на основі [18,52]

На підставі розрахованих показників в таблиці 2.8 видно, що загальна чисельність персоналу по абсолютному відхиленню збільшилася за період з 2020 р. по 2022 р. на 16 чоловік, при цьому чисельність службовців збільшилася на 1 чоловік і склала 16 осіб. Якщо детальніше проаналізувати категорію службовців, то в ній сталося збільшення кількості фахівців на 1 чол., кількість інших службовців не змінилися. Забезпеченість організації трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної кількості працівників по категоріях і професіях в звітному році з фактичною кількістю працівників в попередніх роках. Як видно за даними таблиці 2.8., чисельність персоналу в 2022 р. збільшилася по відношенню до 2020 р. на 27,1%. Чисельність робітників підвищилася за аналогічний період на 34,1%. Чисельність інших службовців у 2022 р. по відношенню до 2020 р. без змін , а фахівців - збільшилася на 1 особу або 11,1%.

На підприємстві ТОВ «Лан» застосовуються усі методи управління персоналом – адміністративно-правові, економічні і соціально-психологічні. Адміністративно-правові методи є способами здійснення управлінського впливу на персонал, що ґрунтуються на владних відношеннях, дисципліні і системі адміністративно-правових стягнень. На ТОВ «Лан» видаються накази, розпорядження, вказівки, інструкції та інші документи.

Дисципліна - це обов'язкове для усіх працівників ТОВ «Лан» підпорядкування правилам поведінки, визначеними відповідно до законів, колективного договору, угод, трудового договору і локальних нормативних актів організації. Трудовий розпорядок організації визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку. За здійснення дисциплінарного проступку, тобто невиконання або неналежне виконання працівником з його вини покладених на нього трудових обов'язків, працедавець застосовує наступні дисциплінарні стягнення: зауваження, догана, звільнення на відповідних підставах. Економічні методи представлені переважно матеріальним стимулюванням праці працівників. Воно здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії),

компенсацій і пільг. Вид і кількість винагород, пропонованих ТОВ «Лан», мають важливе значення для оцінки якості трудового життя. Окрім заробітної плати ТОВ «Лан» надає своїм працівникам різні додаткові пільги. Традиційний підхід до надання додаткових пільг полягає в тому, що однакові пільги мають усі працівники одного рівня. Проте при цьому не враховуються відмінності між людьми. Проте, не усі працівники цінують такі пільги [18, с. 281].

Цінність додаткових пільг залежить від таких чинників, як вік, сімейний стан, розмір сім'ї та ін. Так, наприклад, люди з великими сім'ями зазвичай дуже сильно заклопотані розміром пільгового медичного обслуговування і страхуванням життя, літні люди - пільгами, що надаються при виході на пенсію, молоді працівники - негайним отриманням готівки. На підприємстві ТОВ «Лан» практикується преміювання працівників при отриманні найвищих результатів діяльності. Істотною передумовою зростання продуктивності праці і ефективності є стабільність складу кадрів. Зміна у складі працівників за віком, стажем роботи і освіті відбувається внаслідок руху робочої сили. Рух робочої сили і його динаміка є найважливішим об'єктом аналізу. Зміну чисельності працюючих, пов'язану з їх прийомом і звільненням, незалежно від причин вибуття і джерел поповнення, називають оборотом робочої сили.

Трудові стосунки працівників ТОВ «Лан» оформлені трудовими договорами. Форми участі працівників в управлінні підприємством можна розділити на дві групи: формальні і неформальні. До формальних відноситься участь за допомогою колективного договору і типових правил внутрішнього трудового розпорядку, де визначені права і обов'язки персоналу при його втручанні в діяльність підприємства строком від одного до трьох років, зміни і доповнення в нього можуть вноситься по взаємній згоді сторін. Неформальна участь проявляється в контактах між працівниками і їх безпосередніми керівниками, які, у свою чергу, передають пропозиції і рекомендації менеджерам вищої ланки.

Однією з найпоширеніших моделей діяльності керівника є так звана функціональна модель, яка пропонує описувати спостережний лист керівника

за допомогою перерахування його функцій наведено у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Спостережний лист керівника за (08.02.2023)

Початок операції	Тривалість операції (хв.)	Характер операції	З ким проводиться	Форма проведення	Місце проведення
1	2	3	4	5	6
7:30		Початок роботи			
7:30	30	Планування робочого дня	Головні спеціалісти, начальники відділів	Засідання	Вагова
7:35	5	Переїзд до адміністративної будівлі			
8:05	30	Прийом відвідувачів	Відвідувачі	Звернення громадян	Кабінет директора
8:35	30	Робота з кореспонденцією			Кабінет директора
9:10	35	Аналіз господарської діяльності	Головний агроном	Спілкування	Кабінет директора
9:45	15	Дистанційний контроль за роботою СТФ	Керуюча СТФ	Розмова по телефону	Кабінет директора
10:00	20	Виїзд на поле	Головний агроном	Контроль за виконанням робіт	Поле
10:20	60	Планування роботи на 2023 рік	Головні спеціалісти		Кабінет директора
11:20	10	Підпис документів			Кабінет директора
11:30	65	Зустріч з представниками по продажу мінеральних добрив	Представники фірми		Кабінет директора
12:35	30	Обідня перерва			Їдальня
13:05	30	Зустріч з представниками по продажу кормо добавок	Представники фірми		Кабінет директора
13:35	30	Виїзд за межі підприємства			
14:05	25	Контроль за виконанням робіт на СТФ	Колектив СТФ		СТФ

Продовження таблиці 2.9

14:25	35	Нарада при директору	Головні спеціалісти		Кабінет директора
15:00		Від'їзд на нараду у районну адміністрацію			

Складено та розраховано автором на основі [22,58]

Ми розглянули особливості роботи керівника, але для ефективної організації праці необхідно з'ясувати, чим займається керівник протягом робочого дня. Як уже були зазначено вище робочий день керівника не лімітований і різноманітний. Якщо представити в загальному виді, то можна сказати, що керівник протягом свого робочого дня виконує наступні види операції, які наведені в таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Зміст праці керівника

Операції	Тривалість операції (хв)	Всього часу		Норматив %
		хв	%	
На робочому місті:				
- прийом відвідувачів	30	30	7,15	102,1
- участь у плануванні	90	120	21,4	152,9
-робота з кореспонденцією	30	150	7,15	143
- аналіз господарської діяльності	35	185	8,3	276,7
-підготовка звітів і довідок	10	195	2,4	178,7
-зустріч з представниками	95	290	22,6	113
- організація, координація і регулювання	15	305	3,6	120
- контроль за виконанням робіт	45	350	10,7	178,3
- збори, наради, засідання,	35	390	8,35	52,2

Продовження таблиці 2.10

- виїзди за межі підприємства	30	420	7,15	119,2
-Інші	-	-	-	-
Сума	420	-	100	-
Перерва на обід	30	-	-	-
Всього	450	-	-	-

Складено та розраховано автором на основі [23,59]

Насправді функції керівництва в ТОВ «Лан» не є прерогативою виключно директора, оскільки підприємство відноситься до малих. Функції керівництва розподіляються між працівниками, причому не обов'язково в повній відповідності з їх місцем в ієрархічній структурі управління. Навіть такі функції, як несення відповідальності, за результати сумісної діяльності та виховання членів колективу делегуються на рівень менеджерів, які несуть повну відповідальність за результати своєї роботи. Розподіл управлінської праці в ТОВ «Лан» є об'єктивним процесом відособлення окремих його видів в самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників. По суті, це спеціалізація працівників на виконанні окремих видів робіт. В управлінні персоналом на ТОВ «Лан» простежується демократичний тип управління, оскільки кожен фахівець на своєму місці виконує визначені йому функціональні обов'язки, володіє компетентністю і наділений певними повноваженнями в ухваленні рішень. Для вивчення стилю управління був вибраний заступник директора.

На даний момент його функціональні обов'язки включають:

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

Заступник директора знає усі стандарти роботи організаційної діяльності. В спілкуванні, ввічливий, із співробітниками спілкується на рівних. Робота вказаного фахівця строго спланована на увесь день. Організаційною культурою підприємства передбачено, що з робочих питань вищі керівники консультують своїх підлеглих безпосередньо на місці їх роботи. Якщо ж співробітник звертається з питаннями поза робочим часом, то бесіда ведеться у вільному

кабінеті. Відведеного часу для прийому відвідувачів керівник не має. Близько 20% робочого часу йде на телефонні розмови і роботу з постачальниками. Ця величина витрат є оптимальною для керівника такого рівня і його функціональних обов'язків. Важливою якістю даного управлінця є вміння мислити на перспективу та з врахуванням проблем, які можуть виникати при вирішенні того чи іншого завдання. Крім того, необхідно мислити системно, оперативно реагуючи на ту чи іншу ситуацію. Мати послідовність та цілеспрямованість, постійно працювати над удосконаленням своїх професійних знань та вмінь. Заступник директора уміє вирішувати конфлікти, виступати в ролі посередника між конфліктуючими сторонами, врегулювати неприємності, що породжуються психологічним стресом.

Стиль керівництва даного менеджера досить складно визначити. Йому властиві як авторитарні, так і демократичні риси в залежності від конкретної ситуації і виробничої необхідності. Заступник керівника дає розпорядження у вигляді наказів і прохань, контролює виконання робіт, а не тільки результат, частина повноважень делегується, але при збереженні відповідальності за ним. Стиль керівництва дозволяє реалізовувати ініціативу підлеглих. Досить важко реагує на критику, вимогливий, прагне брати участь в усіх справах підприємства. Цей керівник свою мету бачить втому, щоб усі функції виконувалися розумним способом, що не суперечить прийнятому порядку. Усі зусилля розподіляються рівномірно, прояв ініціативи з боку не носить обмежений характер. Принципово нові або експериментальні методи вважає ризиковими і сумнівними. На підприємстві питання роботи з кадрами покладені на заступника директора. Зокрема, основною функцією є організація роботи по комплектуванню підприємства кадрами необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до цілей і профілю підприємства, формування та веденню банку даних про кількісний і якісний склад кадрів, їх розвитку і русі. Він організовує розробку прогнозів, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерелах її задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлення прямих зв'язків з навчальними закладами і службами зайнятості,

контактів з підприємствами аналогічного профілю, інформування працівників усередині підприємства про наявні вакансії, використання засобів масової інформації для розміщення оголошення про наймання працівників. Здійснює роботу по підбору, відбору кадрів на основі оцінки їх кваліфікації, особистих і ділових якостей, контролює правильність використання працівників в підрозділах підприємства. Проводить систематичний аналіз кадрової роботи на підприємстві, розробляє пропозиції по її поліпшенню і так далі. На сьогодні на підприємстві відбір персоналу робиться тільки на підставі особистої співбесіди і вивчення особистих документів. У сьогоднішніх умовах застосування тільки цих методів є не завжди достатнім.

Додатково рекомендується використати тестування потенційних працівників, випробувальний термін, а також отримання рекомендацій з попереднього місця роботи. На ТОВ «Лан» заступник директора є успішним керівником, оскільки не лише бачить стратегічні цілі організації, але і направляє зусилля колективу на досягнення цих цілей, не боїться спиратися на колектив, який у більшості своїй ним же сформований. Хороша команда дозволяє реалізувати управлінські рішення максимально ефективно.

Заступник керівника має високу культуру спілкування, такт, ввічливість, делікатність в спілкуванні з підлеглими. Стиль керівництва в ТОВ «Лан» явище строго індивідуальне, оскільки він визначається специфічними характеристиками конкретної особи і відбиває особливості роботи з людьми і технологію ухвалення рішення саме цією особою. Регламентується стиль особистими якостями управлінського персоналу. В процесі трудової діяльності на ТОВ «Лан» сформувався деякий строго індивідуальний "почерк" керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо. Також слід зазначити, що життєві управлінські ситуації в ТОВ «Лан» не стандартні, а якості особи менеджера і підлеглих мають властивість змінюватися адекватно змінам керованого середовища.

Тому вибір стилю керівництва багато в чому залежить від того, яке завдання ставить перед собою менеджер в певні періоди часу:

- управляє – керівник дає точні вказівки підлеглим і доброякісно стежить за виконанням його завдань; - направляє – адміністратор управляє і спостерігає за виконанням завдань, але обговорює рішення із співробітниками, просить їх вносити пропозиції і підтримує їх ініціативу;

- підтримує – адміністратор надає співробітникам допомогу при виправленні ними завдань, розділяє з ними відповідальність за правильне прийняття рішень;

- делегує повноваження – адміністратор передає частину своїх повноважень виконавцям, покладає на них відповідальність за прийняття приватних рішень і досягнення мети підприємства[19, с. 137]. Організовує усю роботу підприємства і несе відповідальність за його стан і діяльність директор. Він забезпечує виконання затверджених для підприємства планів і завдань. Він встановлює для кожної матеріально відповідальної особи ліміт товарних залишків; керує впровадженням прогресивних форм обслуговування; забезпечує дотримання працівниками правил торгівлі; техніки безпеки; санітарних вимог. У обов'язки директора та його заступників входить розгляд скарг і пропозицій, вжиття заходів по усуненню відмічених недоліків. Інші керівні працівники керуються у своїй діяльності затвердженими директором посадовими інструкціями, складеними на основі кваліфікаційних характеристик посад цих працівників. Менеджер в ТОВ «Лан» здійснює управління по одному або декількох напрямах (ділянкам) комерційної діяльності ТОВ «Лан», спрямованою на задоволення потреб споживачів і отримання прибутку за рахунок стабільного функціонування, підтримка ділової репутації і відповідно до наданих повноважень і виділених ресурсів. Виходячи із стратегічних цілей діяльності ТОВ «Лан», менеджер планує комерційну діяльність. Здійснює контроль за розробкою і реалізацією бізнес-планів і комерційних умов, угод, що укладаються, договорів і контрактів, оцінює міру можливого ризику.

Отже, стратегічні рішення потребують певних знань. Для вибору ефективної стратегії розвитку організації або для формування власного стратегічного плану для ТОВ «Лан», необхідно, щоб менеджер, приймав

стратегічне рішення, розумів принципи побудови стратегії, вмів аналізувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ організації та вплив, який вони справляють, був здібний до стратегічного мислення.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ТОВ «Лан» Новоукраїнський район Кіровоградська область

3.1. Заходи оптимізації системи управління персоналом в ТОВ «Лан»

Система управління персоналом ТОВ «Лан» сформована на базі сучасних принципів, які дають змогу досягати як загальних цілей у межах вибраних ринків, так і високого рівня прихильності працівників.

Спеціалісти сьогодні повинні інтенсивніше оволодівати новими навичками та вміннями, краще адаптуватися до невизначеного середовища. Дані вимоги не тільки затребувані в сучасних умовах, але і стають важливим чинником успішної самореалізації фахівця [44]. Вважаємо за необхідне запровадити практику проходження курсів для фахівців. На мою думку, це дасть змогу створювати рівні можливості та позитивні настрої в колективі при формуванні нової команди чи запровадженні нових способі та методів організації праці. Також фахівці матимуть змогу розпізнати психологічні особливості конкретних робітників та груп. Всі ці заходи допоможуть налагодити роботу і при цьому збільшити фінансовий результат підприємства.

Щоб показати доцільність покращення організаційного аспекту підприємства, спочатку розрахуємо суму витрат підприємства (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Прогнозовані витрати підприємства на курси підвищення кваліфікації *

Витрати	Сума
Навчання персоналу підприємства на курсах. Планується, що відвідувати курси будуть 9 фахівців	9х6500=58500 грн.
Надбавка до заробітної плати фахівців після проходження курсів	1200грн/місяць 9х1200=10800 грн
Нарахування на заробітну плату	2376
Всього	216612

Сформовано на основі [22.19]

Навчання персоналу підприємства на курсах буде проходити два рази в тиждень по 4 години протягом двох місяців на території ТОВ «Лан» , щоб

забезпечити контроль за їх проходженням, а також для зручності працівників підприємства. Саме фахівці підрозділів повинні пройти навчання для покращення ефективності провадження нових форм організації праці і відділів з виробництва щоб збільшити обсяги виробництва та зменшити втрати (собівартість).

Враховуючи одноразові витрати на навчання персоналу підприємства на курсах, визначимо витрати на впровадження нових методів організації праці за рік: 58500 + 108000×12 + 2376×12 = 216612 грн.

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організацій.

Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників та технологій. Виокремлено три групи методів управління персоналом організації:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Всі розроблені технології розділено на кілька груп: (традиційні, галузеві, професійні та інноваційні) залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

Основне завдання керівництва ТОВ «Лан» полягає у формуванні сильної команди всередині підрозділу. Директор несе індивідуальну відповідальність за якість команди в своєму підприємстві; відповідає за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні і кар'єрні можливості; відповідає за підтримання іміджу ТОВ «Лан» всередині підприємства і за його межами; у співпраці з персоналом забезпечує наявність перспективних кандидатів на ключові позиції в своєму підрозділі, в тому числі за рахунок постійного пошуку кращих кандидатів на ринку.

Важливими складовими, при яких навіть найскладніші проблеми можуть бути вирішені спільно є:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;

- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;

- організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

- єдність колективу і керівництва;

- атмосфера довіри;

- комунікативна компетентність менеджерів;

- теплий психологічний клімат.

Наступним етапом щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Лан» є розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. Розподіл знань означає обмін інформацією, даними,

знаннями як всередині організації, так і поза її межами; передачу власних умінь, навичок від досвідчених працівників практикантам, новим співробітникам, які в свою чергу, можуть поділитися новітніми теоретичними тенденціями, удосконаленими методиками виробничих процесів, сучасними підходами до управління. Побудова системи навчання - процес трудомісткий насамперед через витрати, як тимчасові, так і фінансові. Саме тому всі працівники, в першу чергу керівники вищої і середньої ланки, чітко розуміють цілі і завдання підготовки персоналу та усвідомлюють його значення в успішному функціонуванні компанії.

Сама система може виступати елементом системи більш високого порядку. Наприклад, система управління персоналом складається з окремих елементів - напрямів кадрової роботи (рис. 3.1). У той же час у
правління персоналом служить елементом системи управління організацією.

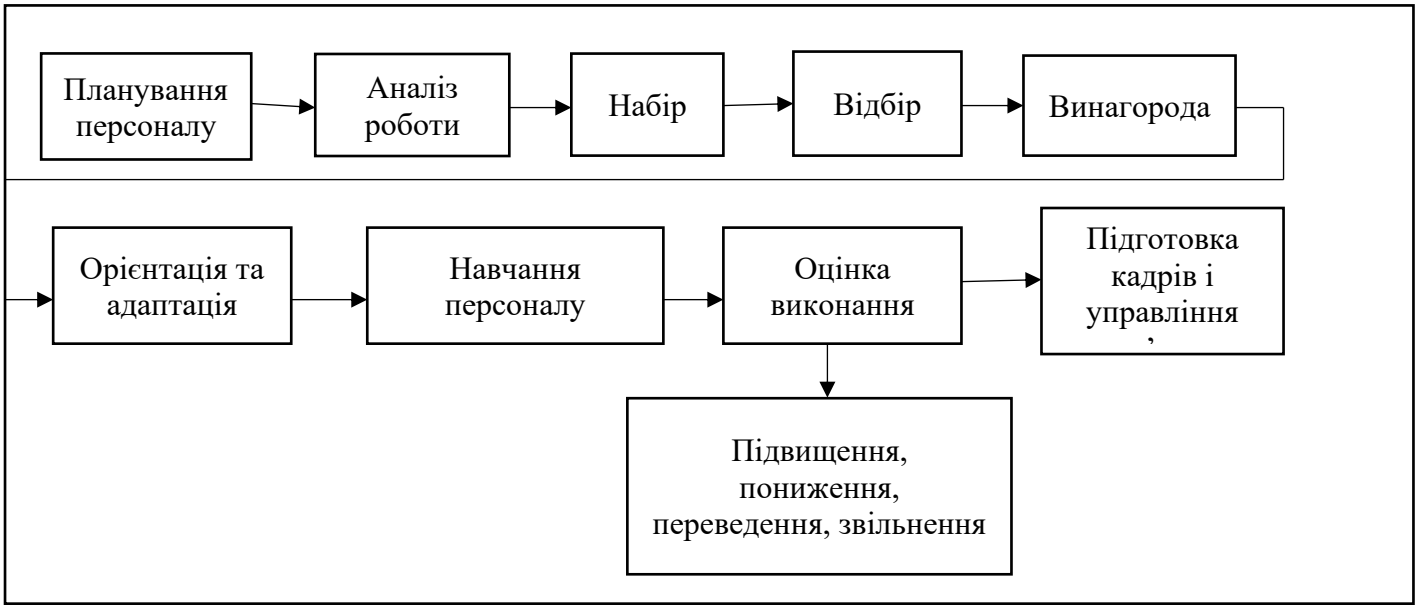


Рис. 3.1 Система управління персоналом * [25,41]

Із поступовим переглядом світових досягнень науки з точки зору наслідків застосування новітніх технологій та інформаційної революції на сьогодні в управлінській теорії склалася наступна вихідна позиція в управлінні персоналом:

- персонал є найбільш важливим активом підприємства;

- реалізація поставлених цілей неможлива без відповідної організаційної культури;

- стратегія управління персоналом невід'ємна від загальної стратегії підприємства;

- максимальне використання персоналу засноване на розкритті творчого потенціалу працівників;

- провідна роль в управлінні персоналом відводиться безпосередньо керівникам, які планують, організують і контролюють роботу об'єкту управління.

Удосконалення системи управління персоналом в економічному аспекті повинне забезпечити ріст ефективності на основі постійного технічного і організаційного вдосконалення підприємств. У соціальному аспекті зміни в системі управління персоналом мають бути направлені на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників підприємств.

Економічні та соціальні цілі тісно взаємопов'язані, оскільки орієнтація на розвиток здібностей співробітників і створення сприятливої психологічної атмосфери є найважливішою умовою творчої діяльності, яка забезпечує технічний прогрес на підприємстві [2, с. 74-75].

Вибір правильного шляху вдосконалення системи управління персоналом є одним із ключових факторів успіху в рішенні питань щодо управління персоналом, які стоять перед підприємством.

В ТОВ «Лан» проводяться курси підвищення кваліфікації фахівців, які передбачають використання на практиці набутих знань, умінь і навичок, що сприяють генерації нових ідей, дозволяють оптимізувати процес організації діяльності підприємства, підвищити рівень задоволеності замовників послуг тощо. В цілому система навчання створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу компанії та включених до кадрового резерву працівників.

На підприємстві втримується чітка послідовність дій навчання:

- планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;

- реалізація – безпосередня підготовка, організація і проведення навчання;

- оцінка – моніторинг ефективності навчання.

За умови використання системи навчання персоналу на ТОВ «Лан» прогнозований позитивний ефект досягається:

- за рахунок коротких термінів підготовки управлінців при мінімальному відриві від основної діяльності, оскільки навчання є безперервним процесом і немає необхідності виділяти час на «звикання» до нового виду діяльності (вчитися);

- шляхом збільшення практичної віддачі, (навчання на підприємстві максимально наближене до виробничої, організаційної практики), щодо розвитку управлінського персоналу, що містить різні сучасні форми і методи;

- персонал, що пройшов навчання за запропонованими навчальними програмами на підприємстві, оперативно реагує і добре пристосовується до умов швидкозмінного професійного середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Отже, ефективна система навчання персоналу на підприємстві є інтегрована, «вбудована» в загальну систему управління персоналом і управління підприємством в цілому. Навчання персоналу ТОВ «Лан» покликане виявити та розвинути професійну компетентність, сформувати зацікавленість, пізнавальну активність, готовність до управлінської діяльності.

Метою проведення навчання є підвищення рівня знань персоналу, його конкурентоспроможності, і як наслідок збільшення обсягу виручки ТОВ «Лан».

Ефективним методом навчання персоналу ТОВ «Лан» є курси, що дають можливість за допомогою рольових ігор, рішення нестандартних задач змінити поведінку, набути нових професійних навичок та дає змогу розширити власний потенціал і відкрити нові професійні можливості кожного фахівця. Саме тому, ефективність активних методів навчання значно вища у порівнянні з традиційними.

Основною метою проведення курсів є навчання сучасним технологіям, які необхідні для конкурентної боротьби на ринку.

3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Сьогодні успішний розвиток підприємства та його існування безпосередньо залежить від ефективного функціонування системи управління, що обумовлює необхідність удосконалення як її самої, так і методів оцінювання ефективності функціонування системи управління на підприємстві. Особливу актуальність набуває вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу ефективність функціонування системи управління з урахуванням її впливу на показники роботи підприємства й приймати якісні управлінські рішення в умовах нестабільного середовища, яке швидко змінюється.

Застосування процесного підходу щодо формування складових системи управління підприємством, за яким система управління підприємством включає такі складові: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; техніку і технологію; інформацію [8, с. 49]. Таке групування складових має загальну ознаку – забезпечення (інформаційне, технічне, кадрове тощо) виконання робіт за кожним етапом процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень. Тому пропонується оцінювати складові керуючої системи підприємства з позицій забезпечення ефективності процесу ухвалення та реалізації рішення, основними етапами якого виступають:

1. Діагностика об’єкту управління.
2. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища.
3. Постановка проблеми.
4. Розробка альтернативних варіантів і прийняття рішення.
5. Реалізація рішення та контроль та оцінка результатів.

Комплексна взаємодія всіх виділених складових забезпечує ефективне та продуктивне функціонування системи управління підприємством. Тоді як будь-які порушення функціонування хоча б однієї з складових призводить до

руйнування процесу управління підприємством і створюють кризову ситуацію. Розглянемо більш детально складові системи управління з точки зору оцінювання ефективності її діяльності. Відповідно до методики оцінювання системи управління підприємством кадрове забезпечення є однією з невід'ємних складових керуючої системи. Саме кадри складають основу функціонування підприємства, задають рівень його розвитку та прогресу, створюють умови щодо покращення та удосконалення діяльності організації. Для успішного виконання всіх покладених на управлінський персонал підприємства функцій необхідно постійно відслідковувати та забезпечувати:

- ✓ достатню чисельність апарату управління підприємством;
- ✓ рівень кваліфікації управлінських робітників;
- ✓ відповідність профілю підготовки персоналу роботі, що виконується;
- ✓ творчий потенціал робітників апарату управління;
- ✓ відношення персоналу до змін;
- ✓ перспективність мислення та готовність ризикувати керівних робітників різних рівнів.

Крім того, для аналізу ефективності системи управління підприємством розраховується ряд показників (питома вага витрат на управління у витратах на виробництво, випуск товарної продукції на 1 грн. витрат на управління та ін.). Структурно-функціональне забезпечення управлінського потенціалу підприємства становить сукупність відокремлених управлінських підрозділів підприємства з притаманними кожному з них своїми певними функціями, виконуваними в процесі управління, з обов'язковою наявністю декількох рівнів ієрархії цих підрозділів, а також прямих і зворотних зв'язків усередині рівнів і між ними. В практиці аналізу структур управління використовуються наступні параметри організаційної структури: принцип побудови, тип, кількість ступенів управління, ступінь централізації лінійного та функціонального управління, склад структурних підрозділів за функціями, кількість підлеглих, що приходиться на одного керівника. В якості основного параметру можна виділити кількість ступенів управління.

Навчання співробітників підприємства є не менш важливим чинником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність і ефективність праці. Вкладення в навчання рівною мірою важливі як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й уміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю. Успіх навчання визначається додатковою вартістю, яку воно принесе організації.

Вимір показників ефективності навчання для ТОВ «Лан» показано у двох різних площинах (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Показники ефективності навчання персоналу

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Економічний відділ;	Бухгалтерський відділ
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників скорочення плинності кадрів	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи.
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

Джерело на основі [21.15]

Витрати на навчання оцінюються фінансовими та тимчасовими показниками:

- ✓ вартісне вираження витрат на навчання згідно з фактичним кошторисом;
- ✓ вартісне вираження витрат на навчання згідно з особистою карткою обліку витрат на навчання;
- ✓ кількість співробітників, що пройшли навчання;

- ✓ кількість людино-днів навчання (добуток числа працівників на число навчальних днів).

Служба управління персоналом робить обробку представлених показників і заповнених форм, а потім формулює загальний висновок, який представляється керівництву організації.

Таким чином, оцінка якості й ефективності навчання дозволяє не тільки проаналізувати процес навчання персоналу, але й розробити практичні рекомендації з подальшого удосконалення формування системи навчання управлінського персоналу по основних складових її елементам.

Для того щоб розрахувати прибуток від впровадження організаційних та психологічних методів, спочатку необхідно показати доходи від збільшення обсягів реалізації продукції підприємства за день, місяць та рік (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Доходи від впровадження нових форм організації праці

Показник	Фактичний (2021р.), тис. грн.	Прогнозований період, тис .грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – за день	130	140	10	7,7
– за місяць	2860	3080	220	7,7
– за рік	34322	36960	2638	7,7

Джерело складено на основі [23,22]

Передбачається, що після навчання фахівців підприємства на курсах, чистий дохід від реалізації продукції зросте на 10 тис грн в день, або на 7,7% на день за рахунок збільшення обсягу виробництва.

Розрахуємо доходи: щоб визначити чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг) за день: ми беремо дані 2860: 22 (кількість робочих днів) і отримуємо -130 тис. грн., щоб визначити чистий дохід за місяць 34322:12(місяців)=2860.

Тому можемо стверджувати, що застосування нових методів доцільно впровадити в ТОВ «Лан», так як їх запровадження збільшить чистий дохід від реалізації продукції, а таким чином і чистий прибуток підприємства.

Ефект - це абсолютна оцінка корисного результату, досягнення якого здійснюється завдяки розробці та використанню інновацій. Ефект може бути:

- економічним - полягає в оцінці відмінності між результатами економічної діяльності суб'єкта та витратами (зусиллями) на їх отримання. Такий ефект вимірюється, як правило, як різниця між грошовим потоком від такої діяльності і грошовим потоком щодо її здійснення. Однак це не означає, що економічний ефект завжди виражається в грошовому еквіваленті, наприклад: прибуток від ліцензійної діяльності підприємства; прибуток від впровадження інновацій у діяльність підприємства;

-соціальним - визначається шляхом оцінки умов життєдіяльності людей, внаслідок перетворень у соціальній сфері . Соціальний ефект може бути отриманий і безпосередньо на підприємстві, наприклад: підвищення рівня заробітної плати робітників; підвищення ступеня безпеки роботи робітників; збільшення кількості робочих місць; поліпшення умов праці та ін.;

- науково-технічним - це підвищення обсягу та якості наукових знань і відповідних нових технічних рішень існуючих практичних завдань, шляхом комбінації взаємодіючих факторів виробництва, які забезпечують прискорення науково-технічного розвитку суб'єкта діяльності. Наприклад, до проявів науково-технічного ефекту можна віднести: зростання кількості зареєстрованих авторських свідоцтв; зростання кількості публікацій; підвищення коефіцієнта автоматизації виробництва та ін.

Ефективність, у свою чергу, оцінюється зіставленням отриманих корисних результатів з витратами, які їх зумовили .

Визначення ефективності запропонованих у дипломній роботі заходів необхідні для обґрунтування доцільності їх впровадження в практичну діяльність підприємства ТОВ «Лан».

На ефективне функціонування комунікаційної політики підприємства впливає багато чинників, які на різних етапах розвитку формують середовище, в якому це підприємство веде свою діяльність.

Реалізація комплексної маркетингової програми комунікацій потребує значних витрат коштів і часу. Чим більші масштаби діяльності організації, тим довший період, необхідний для повноцінного впровадження цієї програми в життя. За оцінками фахівців, з огляду на величину компанії, це може тривати від одного до п'яти років.

Проведення на підприємстві продуманого, науково обґрунтованого комплексу заходів щодо вдосконалення системи оплати праці і покращення умов праці призводить до природного підвищення продуктивності праці (рис.3.2.)

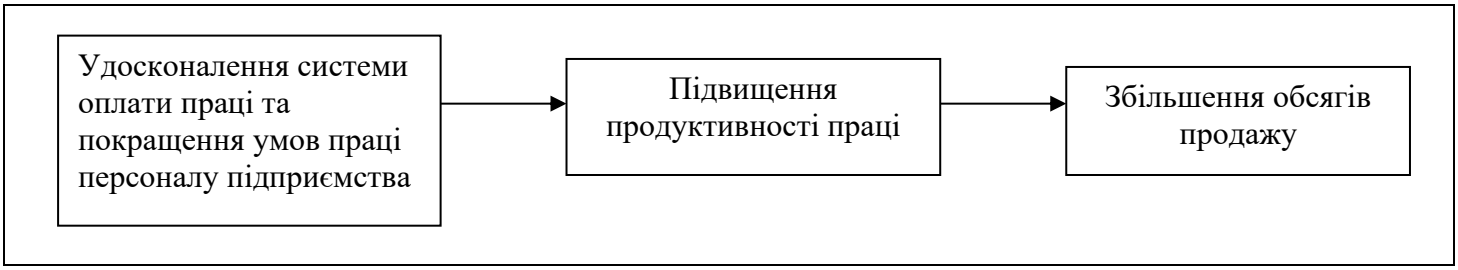


Рис. 3.2 – Безпосередній поточний вплив удосконалення умов і оплати праці персоналу на діяльність підприємства *[32.10]

Це – результат безпосереднього впливу вдосконалень на існуючих працівників. Основна мотивація до збільшення обсягів діяльності в цьому випадку полягає у їхньому бажанні заробити більшу винагороду. Якщо зазначене вдосконалення системи оплати й покращання умов праці матиме сталий, довготривалий характер, воно зумовить значно глибші зміни в поведінці людей, їхній мотивації і причинах, які впливатимуть на кінцеві результати діяльності підприємства (рис.3.3). Репутація підприємства як такого, на якому дбають про працівників і дають їм можливість добре заробити, приведе до зменшення плинності кваліфікованих спеціалістів, залучення таких спеціалістів зі сторони і, як наслідок, можливості активнішого звільнення недобросовісних або неефективних працівників з ініціативи адміністрації підприємства. Мотивом для працівників стає не тільки великий поточний заробіток, але й можливість обрати надійне місце праці на довготривалу

перспективу. Внаслідок цього досягається загальне покращання якісного складу працівників, і продуктивність праці може й далі зростати за рахунок сукупного впливу всіх згаданих факторів.

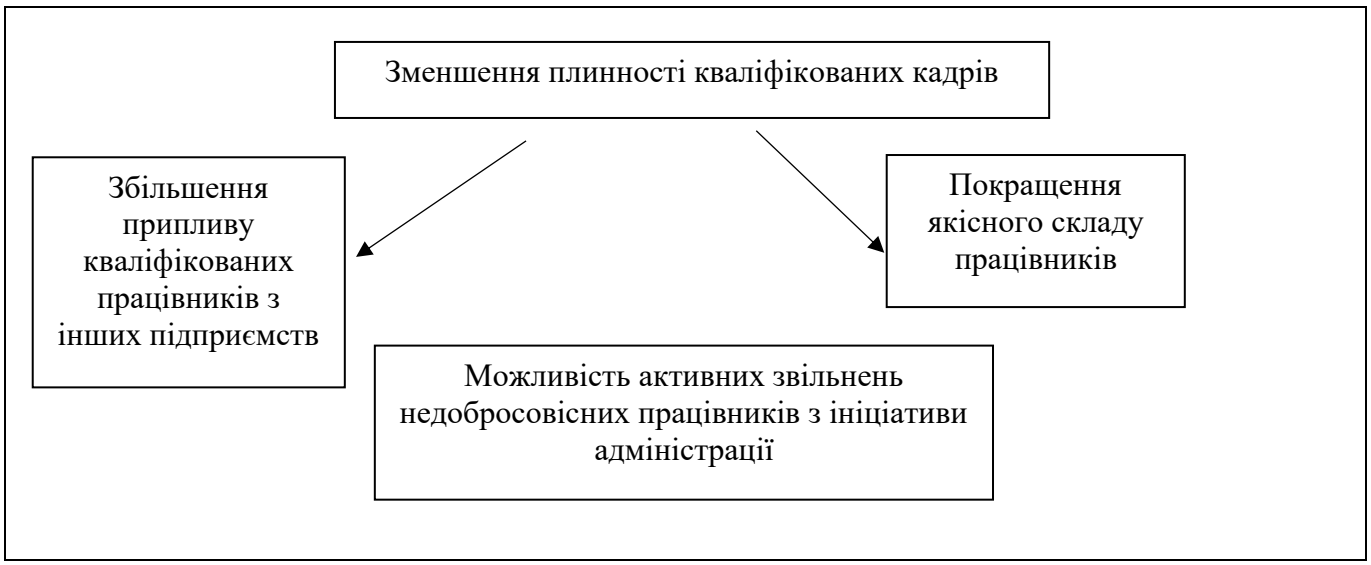


Рис. 3.3 – Довготривалий вплив удосконалення умов і оплати праці персоналу на діяльність підприємства* [36.11]

Економічний ефект від використання прийому може проявлятися також у відтермінуванні виконання певних грошових зобов'язань. Сума ефекту при цьому вимірюватиметься добутком суми зобов'язань, терміну їхньої затримки і середнього коефіцієнта прибутковості активно використовуваних обігових коштів. Найбільш активно згаданий вид ефекту проявляється в прийомі післяоплати, тобто коли товарноматеріальні цінності отримуються раніше, ніж здійснюється оплата за них; у таких ситуаціях після оплата є зворотним боком товарного чи майнового кредиту. Фактично після оплатою є заборгованість за зарплатою, податками, неподатковими платежами тощо.

Аналіз балансів підприємств показує, що кредитне сальдо в розрахунках із постачальниками, покупцями та іншими партнерами здебільшого є вагомим джерелом фінансування діяльності. Зворотним до після оплати є прийом авансування, отримані аванси дозволяють підприємствам розпочинати певні види робіт без відволікання власних коштів.

Попри очевидну вигоду, яку мають підприємства, обумовлюючи можливості після оплати і залучаючи аванси, а також попри простоту економічного оцінювання такої вигоди, конкретні розрахунки економічної ефективності таких операцій переважно не здійснюються.

ВИСНОВКИ

Постійно зростаючі висунуті ринком вимоги до персоналу сучасних підприємств у частині освіти, кваліфікації, професійних навичок, освоєння нових методів і технологій роботи актуалізують пошук напрямів вдосконалення кадрового забезпечення якості системи управління підприємством. Управління персоналом припускає забезпечення ТОВ «Лан» необхідною чисельністю працівників, які зацікавлені у виконанні необхідних виробничих функцій для досягнення цілей. Забезпечення якості системи управління підприємством полягає у тому, що люди розглядаються як надбання компанії. До підсистем, що входять до системи організації кадрового забезпечення системи управління підприємством відносять: підсистеми найму та обліку персоналу; трудових відносин; використання персоналу; управління умовами праці; розвитку персоналу; мотивації поведінки персоналу; соціального розвитку; правового забезпечення; інформаційного забезпечення; організації праці. Отже, організація управлінської праці являє собою процес внесення в існуючу організацію праці добутих наукою та практикою удосконалень для підвищення її загальної продуктивності. Така організація управлінської праці забезпечує обґрунтований і чіткий розподіл обов'язків усередині управлінського апарату, істотно впливає на строки впровадження технічних і організаційних нововведень, забезпечуючи стабільність функціонування підприємства в умовах ринкових відносин. Важливе значення в організації управлінської праці має її організаційно-правова регламентація, яка сприяє підвищенню організованості, надійності, якості та культури менеджменту.

Визначено, що невід’ємними елементами ефективного управління персоналом є його оцінка, мотивація і стимулювання, які за своїм призначенням мають однакову мету, але різне спрямування та дію на об’єкт та суб’єкт управління. За результатами проведених досліджень значення середньооблікової чисельності працівників досліджуваного підприємства у 2020 році мало тенденцію до зростання у ТОВ «Лан» по відношенню до 2022 року. За 3 роки періоду 2020-2022р.р. кількість працівників збільшилася у

зв’язку з працевлаштуванням тимчасово переселених осіб на місця мобілізованих осіб у ЗСУ.

Слід зауважити, що прибуток у 2022р. становить 35166 тис. грн., що по відношенню до 2020р. більше на 24333 тис. грн., а по відношенню до 2021р. більше на 24527 тис. грн. Обсяг продажу продукції у 2021р. найбільший – 109046 тис. грн. у зв’язку з високою урожайністю озимих зернових, соняшнику та кукурудза і високої ціни на продукцію. У 2020р. обсяг продажу продукції менший по відношенню до 2021р. із-за низьких цін на продукцію, а у порівнянні до 2022р. обсяг продажу зменшився на – 35262,4 тис. грн. через військовий стан в Україні і відсутності покупця. Значні залишки продукції залишилися на складах.

Забезпеченість ТОВ «Лан» виробничими ресурсами та ефективність їх використання. Збільшення частки додаткової заробітної плати та заохочувальних компенсаційних виплат є беззаперечним фактом підвищення рівня вмотивованості персоналу. Аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві показав відсутність комплексного підходу до управління соціально-трудовими відносинами, що слугують підґрунтям до підвищення мотивації персоналу до високо продуктивної трудової діяльності на підприємстві. Сформовано організаційно-економічну характеристику ефективності використання персоналу сільськогосподарського підприємства, котрі передбачають необхідність врахування їх компетентнісної креативності та управлінської складової. Економічні та соціальні цілі тісно взаємопов’язані, оскільки орієнтація на розвиток здібностей співробітників і створення сприятливої психологічної атмосфери є найважливішою умовою творчої діяльності, яка забезпечує технічний прогрес на підприємстві. Курси підвищення кваліфікації фахівців передбачають використання на практиці набутих знань, умінь і навичок, що сприяють генерації нових ідей, дозволяють оптимізувати процес організації діяльності підприємства.

Отже дослідження та розрахунки показали, що навчання співробітників підприємства позитивно впливають на подальшу трудову діяльність

працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи. Вкладення в навчання рівною мірою важливі як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й уміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Германюк Н.В. Сучасний стан розвитку вітчизняного агросектору. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип.22. С.160-164. 22.

2. Гнатієнко Г. Неперервна освіта як основа конкурентоспроможності компаній. Персонал.2011. № 34. С.188-197

3. Герасименко Ю.В., Підвальна О.Г. Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник. Вінниця: Вінницька друкарня «Консоль». 258 с.

4. Гончарук І.В., Томашук І.В. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти. Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики. 2018. № 4. С. 19-30. 24.

5. Головкова Л. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом.2016. №5. С. 33-39.

6. Дороніна О.А. Пріоритетні завдання кадрової політики щодо удосконалення оцінки праці та її оплати. ВісникХмельн. нац. ун-ту. Екон. науки. 2018. Т. 2, № 6. С.173-178.

7. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.

8. Виноградський М.Д. Менеджмент організацій: [Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів] М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.В. Шканова – К., «Кондор», 2002. 654 с.

9. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: [Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів] М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.В. Шканова – К.: «Кондор», 2002. 518 с.

10. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: Навч. посіб. Чайка Г.Л.; передмова Г.О. Шепелюк. К.: Знання, 2007. 420 с. (Вища освіта

XXI століття).

11. Завадський Й.С. Управління сільськогосподарським виробництвом в системі АПК. [Підручник.] Завадський Й.С. – К.: Вища школа, 1992. –367 с. 6. Дієсперов В. С. Сільськогосподарська праця в нових умовах Дієсперов В. С. − К. : Інститут аграрної економіки УААН, 2009. – 184 с.

12. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. пос. – К. : МАУП, 2001. 112 с.

13. Чукіна І.В. Управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств: теоретичний аспект І.В. Чукіна Агросвіт. 2014. № 5. С. 76–80.

14. Казанджі А.В. Теоретичні аспекти управління виробничою діяльністю аграрних підприємств А.В. Казанджі Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки. 2014. Вип. 75. С. 30–38.

15. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення.

16. О.Герасименко Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2018. № 7 (172). С. 29–37.

17. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств І.А. Мажура -2019 № 3 (144).-С.45-48 .

18. С.М. Невмержицька Формування ринкових відносин в Україні. - 2019. - № 4 (155). С . 203-206

19. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом О. Маслак Науковий вісник НЛТУ України. 2018. № 206. С.123-129

20. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; Д.П. Мельничук Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 4 (42). С. 224-231

21. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2020. 276 с.

22. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера:навч. посібник.К.: Центр учбової літератури, 2019.360 с.

23. Завадський Й.С. Менеджмент. Т. К. УФІМБ, 2019. 543 с.

24. Менеджмент: підручник.К.: Знання, 2018.687 с.

25. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. К.: Вища шк., 2019. 351 с.

26. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2019. 556 с.

27. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Підручник. 2-ге видання, перероблене та доповнене. Київ: ВД «Професіонал», 2018. 416с.

28. Грішнова О. А., Василик А. В. Розвиток персоналу на підприємствах України як предмет соціально-трудових відносин. Вісник Технологічного університету Поділля. 2019. № 3. Т. 1.С. 45–53.

29. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання відп. ред. В.В. Онікієнко. Кіровоград : ПВЦ “Мавік”, 2019. 124 с.

30. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О. Нормування праці: навч. посібник. Львів: Новий Світ, 2020, 2011. 372 с.

31. Товариство з обмеженою відповідальністю (Лан) https:www.ua-region.com.ua/30746377

32. Статут товариства з обмеженою відповідальністю (Лан) https://www.ua-region.com.ua/te-0/search-full.php/q-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82

33. Рудніченко Є.М., Рудніченко М. М. Формування мотиваційного потенціалу вітчизняних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету: Науковий журнал. Економічні науки. м. Хмельницький. 2019. № 6. Т. 4. С.281-283.

34. Попрозман О.І., Мотивація персоналу на підприємствах. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 9. С. 139-142.

35. Крижко І. Д. Методологічні аспекти прогнозування чисельності персоналу і визначення змісту освіти фахівців. Україна: аспекти праці. 2019. № 2. С. 28.

36. Харчишина О.В. Мотивація персоналу на основі теорії організації культури. Економіка. Управління. Інновації. Збірник наукових праць. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2019. № 1(11).С.26-39.

37. Воякін В.Г. Сутність та характеристика управлінської праці менеджерів середнього рівня управління підприємством В.Г. Воякін Вісник НТУ. - К. : НТУ. 2019. Вип. 26. С. 279-282.

38. Данюк В.М. Організація праці менеджера : навч. посібник В.М.Данюк. К. : КНЕУ, 2020. 276 с.

39. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посібник Л.Є. Довгань. - К. : ЕксОб, 2018. 384 с.

40. Єрмошенко М.М. Менеджмент : підручник М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, О.А. Кириченко та ін. К. : Національна академія управління, 2019. - 656 с.