

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

**ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА В ТОВ
«ВЕСНА АГРО» РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Здобувачки вищої освіти **Дудар Катерини Олександрівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Бахчиванжи Людмила Анатоліївна _____
Рецензент: д.е.н., професор, завідувач
кафедри маркетингу, підприємництва і
торгівлі Одеського національного
технологічного університету
Лагодієнко Володимир Вікторович

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ Галина ЗАПША
«30» грудня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Дудар Катерини Олександрівни

1. Тема роботи: «Формування особистості керівника підприємства в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області»,

керівник роботи к.е.н. Бахчиванжи Л.А. затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30» грудня 2024 р. № 349

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – процеси формування та розвитку особистості керівника аграрного підприємства.

4. Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління формуванням та розвитком особистості керівника аграрного підприємства ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- обгрунтувати науково-теоретичні засади процесу формування і розвитку особистості керівника аграрного підприємства;

- виявити основні принципи формування особистості керівника в сучасному аграрному підприємстві

- узагальнити методичні підходи до оцінки особистості керівника в системі управління аграрним підприємством

5.2. Аналітичний розділ:

- виявити і проаналізувати макроекономічні фактори формування особистості керівника в аграрних підприємствах;

- проаналізувати мікроекономічні умови функціонування та надати організаційно – економічну характеристику ТОВ «ВЕСНА АГРО»;

- здійснити оцінку ефективності системи менеджменту та управлінської діяльності керівника аграрного підприємства ТОВ «ВЕСНА АГРО».

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- запропонувати заходи з формування соціально-відповідальної особистості керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО»;
- обґрунтувати заходи з посилення впливу особистості керівника на формування менеджменту змін в підприємстві;
- обґрунтувати оптимальний рівень витрат на навчання щодо розвитку особистості керівника ТОВ «Весна-Агро».

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Двоаспектний та компетентнісний зміст поняття «керівник», Спільні риси і відмінності керівництва та лідерства; Складові процесу формування та розвитку особистості керівника-лідера за діловими якостями; Складові процесу формування та розвитку особистості керівника за психологічними якостями; Формування програм розвитку особистості керівника; Сутність та послідовність етапів процесу керівництва; Ключові риси, що формують модель ефективного керівника – лідера аграрного підприємства; Методика оцінювання особи керівника підприємства щодо відповідності його статусу лідера; Шкала для діагностики відповідності лідерським якостям керівника підприємства; Риси керівника, що найбільш цінуються сучасними компаніями; Типи сучасного керівника за системою енеаграми; Модель формування і етапи розвитку сучасного керівника підприємства; Система показників оцінки ефективності управлінської діяльності керівника аграрного підприємства;

6.2. До аналітичного розділу:

Основні соціально-економічні показники України, Динаміка валового внутрішнього продукту в Україні; Динаміка прибутку до оподаткування в економіці України; Динаміка номінальної заробітної плати в Україні; Динаміка капітальних інвестицій в Україні; Динаміка капітальних інвестицій в Україні в сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг; Кількість закладів вищої освіти та здобувачів на початок навчального року в Україні; Кількість зареєстрованих юридичних осіб в економіці України; Кількість зайнятих осіб у суб'єктах господарювання України; Розміри виробничих ресурсів та авансований капітал ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області; Рівень забезпеченості виробничими ресурсами та капіталом ТОВ «ВЕСНА АГРО» ; Стан основних засобів на кінець року в ТОВ «ВЕСНА АГРО» ; Склад і структура оборотних активів на кінець року; Портрет особистості керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Розмір та структура зібраної посівної площі в ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Динаміка врожайності сільськогосподарських культур в ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Обсяги виробництва основних видів продукції сільськогосподарських культур в ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Темпи зростання авансованого капіталу та кінцевих результатів діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Економічна ефективність використання основного капіталу в ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Показники ефективності використання оборотних активів; Ефективність

використання основних виробничих ресурсів та рентабельність діяльності в ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Організаційна структура управління в ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Карта емпатії керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Динаміка фінансових результатів та рентабельності діяльності соціально - відповідальних аграрних підприємств; Фокусування ролі сучасного менеджера за моделлю РАЕІ; SWOT-аналіз кадрової підсистеми ТОВ «ВЕСНА АГРО» та стратегічні рішення з розвитку особистості керівника; Рекомендовані етапи формування менеджменту змін в ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Динаміка витрат діяльності і чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Результати аналізу впливу варіації періоду оборотності оборотного капіталу на чистий дохід від реалізації продукції в сукупності аграрних підприємств Південного регіону; Реалізація концептуальних принципів менеджменту змін в ТОВ «ВЕСНА АГРО»; Результати аналізу впливу варіації витрат у розвиток управлінського персоналу на чистий прибуток (з розрахунку на 1 управління) в сукупності аграрних підприємств Південного регіону.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *нормативно-правові і законодавчі акти, довідкова література та довідково-словникові джерела, наукові публікації, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична звітність ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області за період 2022-2024 рр., особисті спостереження авторки, Інтернет-джерела та інтернет – платформи з питань управління формуванням керівних кадрів.*

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25–10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25–15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25–15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25–12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25–25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25–8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10.06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25–19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Катерина ДУДАР

Наукова керівниця _____ Людмила БАХЧИВАНЖИ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Теоретичні засади формування та розвитку особистості керівника підприємства	7
1.2. Основні принципи формування особистості керівника в сучасному аграрному підприємстві	12
1.3. Методичні підходи до оцінки особистості керівника в системі управління аграрним підприємством	19
РОЗДІЛ 2. МАКРОЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА - ЛІДЕРА В ТОВ «ВЕСНА АГРО» РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	29
2.1. Макроекономічні фактори формування особистості керівника в аграрних підприємствах	29
2.2. Мікроекономічні умови функціонування та організаційно – економічна характеристика ТОВ «ВЕСНА АГРО»	37
2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту та управлінської діяльності керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО»	43
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА В СУЧАСНОМУ АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	58
3.1. Формування соціально-відповідальної особистості керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області	58
3.2. Посилення впливу особистості керівника на формування менеджменту змін в підприємстві	64
3.3. Обґрунтування ефективності заходів з впровадження сучасних підходів до формування особистості керівника ТОВ «Весна-Агро»	73
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	

РЕФЕРАТ

Дудар К.О. Формування особистості керівника підприємства в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. Важливою складовою системи менеджменту сучасного аграрного підприємства по праву стає кадрова підсистема, ефективно функціонування якої цілком залежить від керівника. В сільському господарстві на даний час, за даними Державної служби статистики функціонує понад 5 % підприємств-юридичних осіб від загальної кількості підприємств національної економіки. В умовах, коли аграрне виробництво стає високотехнологічним, наукомістким, експортно-орієнтованим, від керівників вимагається відповідність сучасним вимогам і викликам зовнішнього середовища.

Вищезазначене обумовлює високий рівень актуальності дослідження проблеми формування та розвитку особистості сучасного керівника аграрного підприємства з метою виявлення основних напрямів підвищення ефективності управлінської діяльності керівника на інноваційних засадах. Нагального вирішення потребують питання усвідомлення ролі керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, удосконалення механізму управління на засадах менеджменту змін, організації безперервного системного навчання керівника і персоналу підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є проведення комплексного аналізу сучасного стану управління процесом формування і розвитку особистості керівника та розробка рекомендацій з його вдосконалення і підвищення ефективності управлінської діяльності керівника.

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- обґрунтувати науково-теоретичні засади процесу формування і розвитку особистості керівника аграрного підприємства;
- виявити основні принципи формування особистості керівника в сучасному аграрному підприємстві
- узагальнити методичні підходи до оцінки особистості керівника в системі управління аграрним підприємством;
- виявити і проаналізувати макроекономічні фактори формування особистості керівника в аграрних підприємствах;
- проаналізувати мікроекономічні умови функціонування та надати організаційно – економічну характеристику ТОВ «ВЕСНА АГРО»;
- здійснити оцінку ефективності системи менеджменту та управлінської діяльності керівника аграрного підприємства ТОВ «ВЕСНА АГРО»;
- запропонувати заходи з формування соціально-відповідальної особистості керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО»;
- обґрунтувати заходи з посилення впливу особистості керівника на формування менеджменту змін в підприємстві;

- обґрунтувати оптимальний рівень витрат на навчання щодо розвитку особистості керівника ТОВ «Весна-Агро».

Об'єктом дослідження є економічні відносини з приводу формування і розвитку особистості керівника аграрного підприємства.

Предметом дослідження є комплекс наукових, теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління процесом формування та розвитку особистості керівника аграрного підприємства ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області.

Методи дослідження. В процесі досягнення поставленої мети та вирішення задач застосовувалися загальнонаукові та специфічні методи пізнання: діалектичний метод пізнання, теорія ринкової економіки, положення теорії менеджменту та менеджменту змін. Загальнонаукові методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, формалізації, порівняння дозволили узагальнити результати дослідження теоретичних та прикладних аспектів проблеми формування особистості керівника. Специфічні методи економічних досліджень економіко-статистичний, розрахунково – конструктивний, монографічний використовувались для аналізу прикладних аспектів досліджуваної проблеми і розробки пропозицій з удосконалення процесу формування і розвитку особистості керівника аграрного підприємства, абстрактно-логічний - для формування висновків, узагальнень отриманих результатів; таблично-графічний прийом – для наочного представлення результатів аналізу і якісних методів дослідження. Використовувались прийоми спеціального дослідження з урахуванням особливостей виявленої проблеми та заходів щодо її вирішення: побудова «портрету» керівника та карти емпатії.

Зміст роботи. У першому розділі «Науково-теоретичні та методичні засади формування особистості керівника в аграрному підприємстві» обґрунтовано методичні підходи до оцінки особистості керівника в системі управління аграрним підприємством, визначено двоаспектний характер поняття «керівник», компетентнісні риси керівника, модель формування особистості керівника аграрного підприємства, обґрунтовано необхідність та зміст програми розвитку особистості керівника підприємства, методику оцінки особистості керівника, окреслено основні принципи формування особистості керівника в сучасному аграрному підприємстві.

У другому розділі «Макроекономічні фактори та мікроекономічні умови формування особистості керівника - лідера в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області» проаналізовано макроекономічні чинники формування особистості керівника аграрного підприємства на основі аналізу основних макроекономічних показників, здійснено аналіз мікроекономічного середовища формування і розвитку особистості керівника аграрного підприємства; надано характеристику особистості керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО», побудовано портрет керівника та карту емпатії, проаналізовано ефективність управлінської діяльності керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО».

У третьому розділі «Заходи з удосконалення підходів до формування особистості керівника в сучасному аграрному підприємстві» обґрунтовано доцільність формування соціально-відповідальної особистості керівника ТОВ

«ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області, запропоновано заходи з посилення впливу особистості керівника на формування менеджменту змін в підприємстві на засадах концепції ощадного виробництва. Обґрунтовано ефективність заходів з впровадження сучасних підходів до формування особистості керівника ТОВ «Весна-Агро» на основі моделювання ефективності витрат у навчання керівника щодо розвитку особистості.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо реалізації аграрним підприємством комплексу заходів з формування і розвитку особистості керівника аграрного підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження були оприлюднені на IX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (з міжнародною участю): 30 квіт. 2025 р., м. Черкаси За підсумками участі опубліковані тези доповіді на тему «Формування соціальної кадрової політики аграрних підприємств».

Кваліфікаційна робота містить 90 сторінок, 28 таблиць, 22 рисунки, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 87 найменувань.

Ключові слова: керівник, лідер, особистість керівника аграрного підприємства, карта емпатії, кадрова політика, соціально – відповідальний керівник, компетентнісні риси керівника.

ВСТУП

Важливою складовою системи менеджменту сучасного аграрного підприємства по праву стає кадрова підсистема, ефективне функціонування якої цілком залежить від керівника. В сільському господарстві на даний час, за даними Державної служби статистики функціонує понад 5 % підприємств-юридичних осіб від загальної кількості підприємств національної економіки. В умовах, коли аграрне виробництво стає високотехнологічним, наукомістким, експортно-орієнтованим, від керівників вимагається відповідність сучасним вимогам і викликам зовнішнього середовища.

Вищезазначене обумовлює високий рівень актуальності дослідження проблеми формування та розвитку особистості сучасного керівника аграрного підприємства з метою виявлення основних напрямів підвищення ефективності управлінської діяльності керівника на інноваційних засадах. Нагального вирішення потребують питання усвідомлення ролі керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, удосконалення механізму управління на засадах менеджменту змін, організації безперервного системного навчання керівника і персоналу підприємства.

Багатоаспектність та складність виявленої проблеми вимагає огляду результатів сучасних досліджень та матеріалів наукових публікацій для оцінки ступеня і глибини дослідженості науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування і розвитку особистості керівника з урахуванням особливостей аграрного підприємства.

Науково - теоретичні та прикладні аспекти проблеми керівництва і лідерства, розвитку особистості керівників вивчали як зарубіжні, так і українські вчені, зокрема, Адізес І. [1], Бекер Г. [71], Бінерт О.В. [6], Гоулман Д. [10], Гройсберг Б. [12], Гурман О., Дамасіо А. [73], Друкер П. [74], Власюк Ю. [13], Дафт Л. [16], Єременко Л.В. [21], Жалінська І.В. [23], Книш А.Є. [32], Мороз В.М. [46], Осадча Л. А. [52], Урбанович О. [66] та багато інших дослідників.

Проте, результати напрацювань цих вчених не висвітлюють в повній мірі

всі аспекти окресленої проблеми, зокрема прикладні аспекти на мікрорівні, що вимагає дослідження особливостей формування особистості керівника аграрного підприємства. Це обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, вказує на її актуальність і прикладний характер.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є економічні відносини з приводу формування і розвитку особистості керівника аграрного підприємства.

Предметом дослідження є комплекс наукових, теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління процесом формування та розвитку особистості керівника аграрного підприємства ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області.

Метою дослідження є проведення комплексного аналізу сучасного стану управління процесом формування і розвитку особистості керівника та розробка рекомендацій з його вдосконалення і підвищення ефективності управлінської діяльності керівника.

Для реалізації поставленої мети вирішувались наступні завдання:

- обґрунтувати науково-теоретичні засади процесу формування і розвитку особистості керівника аграрного підприємства;
- виявити основні принципи формування особистості керівника в сучасному аграрному підприємстві
- узагальнити методичні підходи до оцінки особистості керівника в системі управління аграрним підприємством;
- виявити і проаналізувати макроекономічні фактори формування особистості керівника в аграрних підприємствах;
- проаналізувати мікроекономічні умови функціонування та надати організаційно – економічну характеристику ТОВ «ВЕСНА АГРО»;
- здійснити оцінку ефективності системи менеджменту та управлінської діяльності керівника аграрного підприємства ТОВ «ВЕСНА АГРО»;
- запропонувати заходи з формування соціально-відповідальної особистості керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО»;
- обґрунтувати заходи з посилення впливу особистості керівника на

формування менеджменту змін в підприємстві;

- обґрунтувати оптимальний рівень витрат на навчання щодо розвитку особистості керівника ТОВ «Весна-Агро».

Новизна кваліфікаційної роботи визначається комплексним підходом до аналізу проблеми формування та розвитку особистості керівника аграрного підприємства.

Інформаційною базою дослідження послужили Закони України та інші нормативні акти, що регламентують управління підприємствами, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених з питань формування та розвитку особистості керівника аграрного підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, інформація Державної служби статистики, періодичні видання, аналітичні та інформаційні матеріали, фінансова і статистична звітність ТОВ «ВЕСНА АГРО» за 2022 – 2024 роки. З метою аналізу та вивчення окремих аспектів формування та розвитку особистості керівника використовувались дані власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що висновки та рекомендації, викладені в роботі, можна рекомендувати для впровадження в ТОВ «ВЕСНА АГРО» з метою удосконалення управління процесом формування та розвитком особистості керівника.

Результати дослідження пройшли апробацію та доповідались на ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (з міжнародною участю): 30 квіт. 2025 р., м. Черкаси За підсумками участі опубліковані тези доповіді на тему «Формування соціальної кадрової політики аграрних підприємств».

Методологічною основою дослідження послужили діалектичний метод пізнання, теорія ринкової економіки, положення теорії менеджменту та менеджменту змін. Загальнонаукові методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, формалізації, порівняння дозволили узагальнити результати дослідження теоретичних та прикладних аспектів проблеми формування особистості керівника. Специфічні методи економічних досліджень економіко-статистичний,

розрахунково – конструктивний, монографічний використовувались для аналізу прикладних аспектів досліджуваної проблеми і розробки пропозицій з удосконалення процесу формування і розвитку особистості керівника аграрного підприємства, абстрактно-логічний - для формування висновків, узагальнень отриманих результатів; таблично-графічний прийом – для наочного представлення результатів аналізу і якісних методів дослідження. Використовувались прийоми спеціального дослідження з урахуванням особливостей виявленої проблеми та заходів щодо її вирішення: побудова «портрету» керівника та карти емпатії.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні засади формування та розвитку особистості керівника підприємства

В управлінській діяльності, зокрема у сфері HR, пріоритетна роль відводиться формуванню особистості управлінця-керівника. Особистість керівника – суб'єкт, який здійснює управління підприємством, виконує управлінські функції, наділений владою, впливає на стиль поведінки найманого персоналу підприємства. Важливою рисою особистості керівника підприємства є те, що він приймає стратегічні управлінські рішення і відповідає за їх виконання та досягнення цілей підприємства в межах визначеної його місії.

При цьому керівник підприємства як особистість може використовувати різноманітні важелі впливу на поведінку персоналу. До складу цих важелів входять як формальні, так і неформальні засоби. Застосування керівником неформальних важелів обумовлює те, що поняття «керівник» має багато спільного з поняттям «лідер».

Особистість керівника має багатозначний зміст та охоплює при цьому велику низку характеристик та особистісних ознак. Сучасний менеджмент накладає свій відбиток на інтерпретацію понять «керівник» та «розвиток особистості керівника». У науковій літературі спостерігається різнопланове тлумачення цих понять. По-перше, керівника визначають як особу, яка має адміністративну владу, має право приймати управлінські рішення, видавати накази та контролювати їх виконання. При цьому такий підхід, що спостерігається в термінологічних словниках з питань менеджменту, здійснюється з наголосом на статусі керівника та тих правових аспектах, якими він наділений та на які має повноваження.

Але при цьому слід мати на увазі, що керівник – це особистість з певним соціально-психологічним статусом, емоційним станом, духовними та

інтелектуальними рисами, що дає цій особистості можливість співчувати підлеглим, вболівати за них, підтримувати або навпаки відчувати протилежні емоції у разі незадоволеності роботою підлеглого. Таким чином, поняття «керівник» за його сутнісною природою має двоїстий підхід (рис. 1.1).

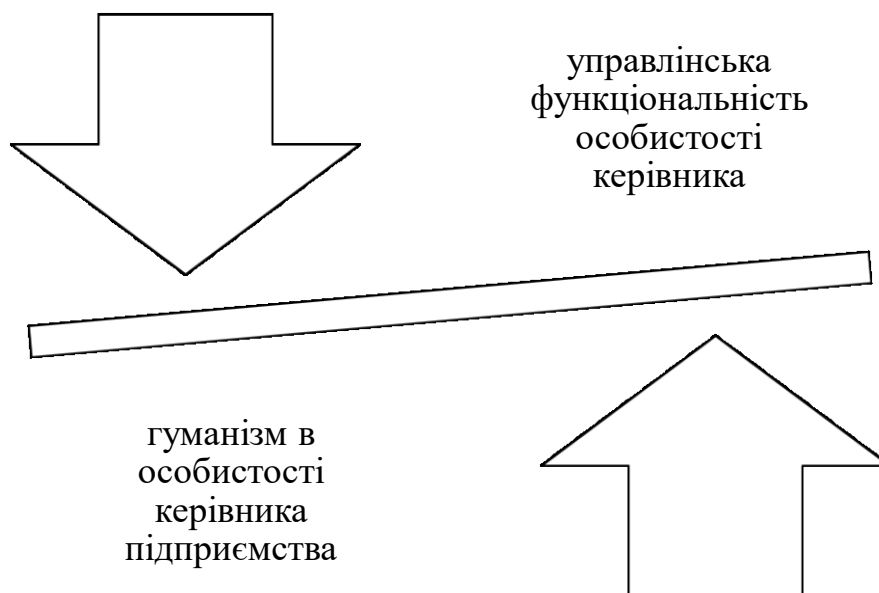


Рисунок 1.1 – Двоаспектний характер сутності поняття «керівник»

Джерело: побудовано автором

Наведені на рисунку 2.1 два аспекти вказують на необхідність забезпечення балансу між гуманістичною природою керівництва в підприємстві та функціональним призначенням керівника щодо здійснення управління підприємством. Балансування має забезпечуватись з одного боку задля забезпечення керівником досягнення мети підприємства та виконання його завдань, а з іншого боку – розуміння потреб персоналу, стимулювання та мотивації його до більш ефективної праці і результативної діяльності підприємства.

Неоднозначний та багатогранний характер поняття «керівник» вимагає враховувати сформовані компетентності керівника та здатність його впливати на формування сприятливого для персоналу і його роботи соціально-психологічного клімату у трудовому колективі [53].

Обґрунтування науково-теоретичних та прикладних засад формування особистості керівника підприємства повинно враховувати його

двоаспектний характер. Успішний та ефективний керівник повинен вміти як організувати роботу колективу та підлеглих, так і дбати про відповідну атмосферу міжособистісних взаємовідносин у колективі підприємства. Це має проявлятися у самих різноманітних сферах діяльності підприємства та функціях управління, що визначають компетентність особистості керівника підприємства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Компетентнісний характер особистості керівника

Джерело: сформовано автором за даними узагальнень матеріалу публікацій [21, 52, 67]

Представлені на рисунку 1.2 компетентності керівника як особистості вимагають розглядати його формування як концепцію управління або один із елементів кадрової політики підприємства, та орієнтують на те, що керівник має бути лідером в трудовому колективі. Саме такий підхід тотожності понять «керівник» і «лідер» застосовують у американській моделі формування особистості керівника компанії. Наші національні

традиції та наукові підходи вимагають розглядати ці поняття у різному контексті та розмежовувати їх [27, 28].

Сутність поняття «керівник» стосується адміністративних обов'язків особи, що очолює колектив, виконання ним функцій адміністративного управління. У той час як лідер здатен чинити особистий вплив на підлеглих, впливати на суспільні та соціальні процеси в підприємстві, він спроможний налаштовувати та надихати персонал підприємства на роботу та досягнення певних результатів. Завдяки такому впливу у лідера формується певний імідж та авторитет.

Таким чином, керівник наділений повноваженнями влади, а лідер формується у колективі завдяки, з одного боку, особистим рисам, а з іншого - в залежності від ситуації. Іноді ці обидва аспекти сприяють формуванню особистості лідера як складного явища. Часто лідер формується з авторитетного представника персоналу підприємства, який має вплив на поведінку і думку колег, здатен вести колектив за собою з метою впливу на соціальні процеси у колективі. Лідер може діяти у взаємодії з керівництвом, проявляється як наслідок неформальних дій з управління колективом. В більшості випадків лідер має високий авторитет, користується довірою, повагою колективу, надає приклад у роботі, завдяки високому професіоналізму та кваліфікації, знанням, володінню сучасними технологіями тощо. Іноді, але не завжди, керівник може виступати в якості лідера. Науковці підкреслюють, що управління вимагає збалансованого поєднання керівництва та лідерства [53, 54].

Діяльність керівника, в першу чергу, визначають його організаторські здібності, які доцільно поєднати з лідерськими якостями, що здатне забезпечити синергічний ефект від такого поєднання. Керівник – організатор та лідер мають як спільні риси, так і відмінності.

Важливо вчасно виявити лідерські здібності та забезпечити їх збалансоване поєднання в особі керівника з організаторськими здібностями. При цьому слід мати на увазі, що функціонально керівництво та лідерство

можуть відрізнитись (рис. 1.3)


Спільні риси ↓	Відмінності ↓
Лідер та керівник – організатор є членами одного колективу та мають вплив на нього	Організатор – керівник наділений правом приймати рішення за посадою, лідер виборює право впливати на прийняття рішень шляхом ініціативи та організації взаємодії працівників у колективі для досягнення колективних цілей
Керівник підприємства і лідер в колективі впливають на спільні цілі, що сформувались у трудовому колективі підприємства або у групи працівників	Особа-лідер, на відміну від керівника, здійснює організацію групи і управління нею з метою досягти її цілей з максимальним ефектом Функції і підходи до організації та управління у керівника обумовлені посадовими обов’язками, у лідера – неформальними стосунками у колективі чи групі.
 <div data-bbox="193 931 1461 1014" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Збалансоване поєднання керівництва та лідерства - основа життєдіяльності трудового колективу та ефективного управління</p> </div>	

Рисунок 1.3 - Спільні риси і відмінності керівництва та лідерства

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення матеріалу публікацій [24, 32, 46, 50]

З огляду на те, що як керівнику, так і лідеру можуть бути притаманні організаторські здібності, важливо пам’ятати, що обидва ці аспекти є важливою складовою концепції сучасного управління. Повноваження керівника-організатора, які полягають у тому, що він формально наділений владою і продукує управлінські рішення, доповнені здібностями лідера вести за собою колектив та мати неформальні владні повноваження щодо такого впливу, сприятиме суттєвому підвищенню результативності діяльності керівника, пов’язаної з управлінською діяльністю. За умови поєднання керівництва та лідерства, керівник може впливати на колектив чи групу працівників у колективі, відстоюючи їх інтереси як у внутрішньому середовищі підприємства, так і за його межами. Це сприятиме доповненню економічного ефекту, який отримує підприємство, соціальним ефектом.

Як висновок, можна констатувати, що успішний та ефективний сучасний керівник, який має високі організаторські здібності та авторитет в колективі,

повинен прагнути поєднувати в собі риси лідера з метою впливу на формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі та досягнення підприємством на цій основі його стратегічних цілей і забезпечення довготривалого життєвого циклу підприємства, зростання вартості бізнесу і забезпечення благополуччя трудового колективу.

1.2. Основні принципи формування особистості керівника в сучасному аграрному підприємстві

Сучасні глобальні виклики, під впливом яких перебувають підприємства національної економіки, та які пов'язані з глибинною трансформацією управлінських процесів на всіх рівнях, вимагають врахування обґрунтованих наукою і практикою принципів формування особистості керівника, який здатен поєднати в собі лідерські якості. Особливості сільськогосподарського виробництва, де функціонує значна кількість аграрних підприємств, накладають свій відбиток на формування керівних кадрів та висувають свої вимоги щодо організаторських здібностей для лідерських якостей.

Формування в аграрному підприємстві особистості керівника-організатора та керівника лідера - це надзвичайно складний та багатоаспектний процес, що має ґрунтуватись на системному підході, наукових і методичних засадах, враховувати особливості виду економічної діяльності підприємства, положення теорії менеджменту та управління персоналом, орієнтувати на гнучке та адаптивне врахування стану ринку праці та ринку продукції галузі, в якій функціонує підприємство. При цьому слід враховувати прикладні аспекти, світовий досвід і національні особливості.

Під формуванням та розвитком особистості керівника аграрного підприємства слід розуміти процес придбання або удосконалення відповідних навичок для забезпечення ефективного управління підприємством: особистісних психологічних рис характеру з прагненням до розвитку лідерських якостей, професійних компетентностей у сфері аграрного виробництва та управління ним

(hard skills та soft skills), інтелектуальних здібностей, опанування здібностями зберігати позитивний емоційний стан та людино центричне ставлення до підлеглих.

Успішний керівник має володіти низкою рис та якостей, що можна групувати за окремими категоріями. Ключові елементи процесу формування особистості керівника та його розвитку, перелічені у визначенні даної дефініції, слід деталізувати за окремими складовими. Розглянемо особистісні риси, якими має володіти керівник-лідер та його професійні компетентності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Складові процесу формування та розвитку особистості керівника-лідера за діловими якостями

Ключові ознаки	Складові процесу формування та розвитку особистості керівника
Особистісні риси	Стійкість до стресових ситуацій та здатність зберігати стійкий емоційний стан в складних ситуаціях
	Домінування: спроможність впливати на підлеглих без перетворення на жорсткого диктатора
	Мотивація до змін на краще
	Впевненість у власних можливостях досягати успіху
	Генерування нових креативних ідей
	Контроль емоційного стану
	Спроможність уникати конфліктів
	Здатність відповідати за свої рішення
	Ініціативність
	Надійність у партнерстві
	Самостійність в ухваленні рішень
	Здатність працювати у команді та налагоджувати доброзичливі стосунки з колегами
Професійні компетентності	Здатність організувати, планувати, контролювати
	Здатність делегувати повноваження
	Мотивація щодо професійного зростання
	Приймати рішення та обґрунтовувати їх прийняття
	Здатність виявляти, прогнозувати та оцінювати ризики
	Здатність до бізнес-комунікацій
	Здатність вирішувати конфлікти

Джерело: сформовано автором та на основі узагальнення матеріалу наукових публікацій [46, 50, 51, 52]

Перелічені особистісні риси формуються та розвиваються впродовж всього періоду трудової діяльності керівника та залежать від виховання, освіти,

саморозвитку. Професійні компетентності та навички формуються в процесі отримання освіти та трудової діяльності в колективі підприємства і набуваються та удосконалюються з досвідом.

У складі ключових елементів особистості керівника велику роль відіграють управління емоціями, розвиток та самовдосконалення, які у свою чергу є багатоаспектними (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Складові процесу формування та розвитку особистості керівника за психологічними якостями

Ключові ознаки розвитку особистості керівника	Складові процесу формування та розвитку особистості керівника
Управління емоціями	Здатність контролювати свій емоційний стан
	Розуміння емоцій підлеглих, співчуття їх стану (емпатія)
	Турбота щодо задоволення життєво важливих потреб персоналу
	Мотивація і стимулювання підлеглих, орієнтування їх на результативне виконання професійних завдань
Здатність до розвитку та самовдосконалення	Прагнення до навчання у сфері управління та лідерства
	Аналізування досягнутих результатів і прагнення їх покращити
	Визнання помилок та самокритичність
	Сприйняття критики
	Підтримання зворотного зв'язку з колегами та підлеглими
	Здатність адаптуватись до змін
	Здатність адаптуватись до нововведень цифрової економіки
Здатність до медійної активності та активності у соцмережах	

Джерело: сформовано автором та на основі узагальнення матеріалу наукових публікацій [46, 50, 51, 52]

Нинішній стан зовнішнього середовища, у якому опинились підприємства національної економіки з викликами воєнно-політичного, економічного, демографічного, технологічного середовища обумовлює підвищення актуальності оволодіння керівниками здібностями до управління емоціями, до розвитку та самовдосконалення. Значна роль відводиться в даному плані здатності

інтегруватись у цифрове суспільство та бути медіа-активними, що сьогодні є невід'ємними рисами сучасного керівника.

Високі вимоги висуваються до формування особистості керівника аграрного підприємства. Ця сфера економіки є особливою з огляду на те, що тут поряд з економічними законами діють й біологічні закони, за якими розвиваються біологічні системи: живі організми рослин і тварин. Це вимагає пильної праці і пильного керівництва аграрним підприємством, спеціальних знань щодо технології вирощування кожної сільськогосподарської культури та кожного виду сільськогосподарських тварин.

При цьому керівник аграрного підприємства повинен володіти організаторськими здібностями щодо вдалого вибору організаційно-правової форми підприємства, формування оптимального ресурсного потенціалу підприємства та його ефективного використання. Пильної уваги керівника аграрного підприємства вимагає формування земельного банку на основі орендних відносин та утримання його стабільного складу для формування ефективної системи сівозмін.

Для керівника аграрного підприємства важливим є вміння сформувати надійний та сталий колектив найманого персоналу, що є проблемним з огляду на сезонність виробництва і, відповідно, сезонне використання робочої сили і засобів виробництва. Проблемною ситуацією за умов сезонності виробництва може бути створення ефективних колективів тракторних бригад, механізованих ланок та їх навантаження роботою впродовж року.

Іноді вирішальну роль відіграють вміння «розбиратись в людях», агітувати та пропагувати цінності підприємства, комунікабельність, креативність. Володіння лідерськими якостями, зокрема такими, як освіта у сфері бізнесу, правові знання і знання щодо фінансової грамотності, здібності логічно і концептуально мислити, вміння розуміти людські цінності - ось деякі з характеристик лідера [11]. Формування і розвиток особистості керівника має бути безперервним процесом і процесом плановим. На платформі Kyivstar Business Hub [79] узагальнено модель формування лідерів підприємств або, як

зазначається, «зірок бізнесу», де зазначається, що підприємствам, орієнтованим переважно на розвиток власних кадрів, властиві розробка та реалізація комплексу програм розвитку. Для формування особистості ефективного та успішного керівника доцільно розробляти відповідні програми формування керівника, сформувати внутрішню систему інтелектуального розвитку майбутнього керівника та програму безперервного розвитку керівника (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Формування програм розвитку особистості керівника
 Джерело: узагальнено автором за даними [79]

Представлена на рисунку 1.4 схема переконує в необхідності безперервного розвитку керівника підприємства. За наявності такої програми забезпечується передавання досвіду від старших поколінь молодим кадрам, формування корпоративної культури та ділової етики підприємства, що забезпечить формування відповідного іміджу підприємства.

Досить дискусійним у науковій літературі є питання щодо визначення ключових якостей керівника професійної сфери. Так, Урбанович О. звертає увагу на те, що «... у ході численних психологічних досліджень установлено, що в управлінській діяльності керівників різних рангів є ряд співпадаючих характеристик, які дозволяють змодельовати основні якості керівника» [66]. Серед таких професійних характеристик називають найчастіше наступні: інтелектуальні здібності на рівні вищому за середній, ініціативність та здатність до підприємництва, високу самооцінку, вимогливість до себе та самокритичність, здатність абстрагуватись від дрібниць та зосередитись на головному.

При цьому Урбанович О. звертає увагу на те, що австралійські та британські вчені називають 6 таких ключових якостей: «...уміння працювати з людьми та делегувати своїм підлеглим ряд своїх повноважень; готовність ризикувати та брати відповідальність за це на себе; активність (життєва й управлінська); придбання ґрунтового управлінського досвіду до 35-ти років; уміння при необхідності легко змінювати стиль управління; сімейна підтримка» [66]. При цьому, на їх думку, найважливішими є перші дві якості.

Невід'ємною складовою процесу формування і розвитку особистості керівника має бути планування кар'єри керівника – лідера. За допомогою такого заходу можливо досягти збалансованості цілей і завдань підприємства з цілями керівника. Планування кар'єри керівників - лідерів повинне включати низку заходів: розробку програми професійного зростання і підвищення кваліфікації, програму та умови переміщення працівника на вищі кар'єрні сходинки (вік, рівень освіти, кваліфікація та її підвищення, отримання другої освіти та інших).

Планування кар'єри керівника є цілим комплексом заходів, який сприятиме підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату в підприємстві за

рахунок формування впевненості працівника у майбутньому, підтримки його прагнення до самореалізації. Цей процес може розцінюватись як альтернатива стихійним переміщенням працівника, як дієвий засіб, який дозволяє розкривати його творчий потенціал.

Найбільш повно сутність процесу формування і розвитку керівника висловили Бінерт О.В., Балаш Л.Я., Лисюк О.В., які відзначають його як суто управлінський феномен, а процес керівництва трактують як вид управлінської діяльності, що «... на засадах лідерства та влади виконує функції менеджменту» та на основі «...формування методів менеджменту ... трансформує їх в управлінські рішення на основі комунікацій» [6, с. 43]. Таким чином, процес керівництва можна представити як послідовність етапів від виконання функцій управління до прийняття ефективних та обґрунтованих управлінських рішень (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Сутність та послідовність етапів процесу керівництва

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення даних публікацій [6]

Цей процес на основі використання методів менеджменту може бути ефективним за умови ефективного управління комунікаціями, що дає можливість забезпечувати ефективні зміни в підприємстві та ефективну командну роботу. У свою чергу таке трактування процесу керівництва вимагає обґрунтування методичного підходу до оцінки ефективності керівництва як особливого феномену в менеджменті.

1.3. Методичні підходи до оцінки особистості керівника в системі управління аграрним підприємством

Ефективність управлінської діяльності керівника визначає ефективність діяльності підприємства в цілому. Коли керівник є лідером і суміщає керівництво з якостями лідера, це дає можливість позитивно впливати на колектив, приймати необхідні оптимальні рішення щодо стратегічного курсу підприємства, в повній мірі бути незалежним у і самостійним у прийнятті рішень і бути впевненим у їх реалізації та нести за це відповідальність. Незважаючи на неоднозначність, лідерство і керівництво щільно пов'язані між собою, поєднання цих якостей дає можливість сформувати сприятливий клімат в колективі підприємства.

Як зазначає Климчук А.О., лише справжньому лідеру притаманна риса нести відповідальність за прийняті рішення та їх виконання. «... Від керівника залежить не лише вибір стратегії та тактики, але й робочий клімат та атмосфера в колективі», лідер – керівник має всі здатності щодо узгодження інтересів колективу і підприємства, які іноді перебувають у стані антагонізму, подолати який важко, якщо керівник не є лідером. [31, С. 218-234].

Така висока залежність соціально-психологічного клімату в підприємстві та рівня узгодженості інтересів колективу і підприємства від наявності лідерських якостей у керівника, обумовлює практичну потребу здійснювати оцінку ефективності управлінської діяльності керівника та наявності в нього лідерських якостей.

Оцінка управлінської діяльності керівника вимірюється як традиційними, так і спеціальними показниками, які безпосередньо характеризують результати діяльності підприємства та їх співвідношення з витратами управлінської праці.

У наукових публікаціях широко обговорюються питання оцінки ефективності управлінської праці. Так, Климчук А.О. пропонує

враховувати як комерційні (фінансові), так і некомерційні показники кінцевих результатів діяльності підприємства [31]. У складі фінансових слід виокремити дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, чистий прибуток. До некомерційних можна віднести якісні індикатори управлінської діяльності, наприклад, наявність підвищення кваліфікації, ступінь формування корпоративної культури підприємства, організаційну культуру, наявність кодексу ділової етики, імідж підприємства та його атрибути.

Саме від керівника, його організаторських та лідерських здібностей залежить ступінь досягнення цих показників, які мають доповнити образ керівника, що формується як сукупність певних якостей інтелектуальної та розумової діяльності, особистісних рис. Притаманних навичок та здібностей. При цьому науковцями узагальнено основні риси, які притаманні саме ефективному керівникові. Узагальнюючи матеріал наукових публікацій, до таких рис можна віднести наступні: інтелект, особистісні риси, навички та знання. Так, наприклад, для оцінки особистості керівника аграрного підприємства, важливо оцінити саме ті ключові риси, які пов'язані з особливостями аграрного виробництва та формуванням найманого персоналу аграрних підприємств, зокрема, керівних кадрів. За окремими організаційно-правовими формами підприємств регламентується керівництво підприємства і хто саме може очолювати підприємство відповідно до головного органу управління. Так, в державних підприємствах керівником є найманий директор, у приватних підприємствах – директор (або сам засновник або найманий директор). У господарських товариствах підприємство очолює відповідно до розмірів підприємства і особливостей, зазначених у статуті, або генеральний директор (якщо регламентована статутом дирекція) або директор. У фермерських господарствах як специфічній організаційно-правовій формі, що притаманна лише аграрному підприємству, керівником виступає голова фермерського господарства, у сільськогосподарських кооперативах – голова

правління кооперативу. Узагальнення ключових рис особистості керівника важливо для формування моделі ефективного керівника – лідера аграрного підприємства (табл.1. 3).

Таблиця 1.3 - Ключові риси, що формують модель ефективного керівника – лідера аграрного підприємства

Інтелект	Особистість	Здібності та досвід
Високий рівень розумових здібностей та володіння знаннями з економіки, фінансів і управління підприємством в галузі сільського господарства	Самокритичність та відповідальність	Делегування повноважень
Вміння приймати оперативно та обґрунтовано управлінські рішення	Емпатія та увага до колег	Вміння вибудовувати ефективні бізнес - комунікації
Аналітичне мислення	Вміння слухати колег	Робота в команді, керівництво командою
Системний підхід до управління	Дружелюбність та доброзичливість	Медійна активність та присутність у соцмережах
Інноваційне мислення, постійна потреба у навчанні щодо оволодіння сучасними технологіями управління	Вміння наполягати	Вміння впроваджувати цифрові технології в сільськогосподарське виробництво
Безперервне навчання та схильність до постійного підвищення кваліфікації	Здатність до адаптації	Вміння запобігати конфліктам та управляти ними
Отримання другої вищої освіти (якщо перша - за спеціальністю агроном, то друга – за спеціальністю менеджмент або маркетинг. Підтримання зв'язків із науково-дослідними установами системи Академії аграрних наук України та закладами вищої аграрної освіти	Працьовитість, готовність до роботи у позаробочий час	Вміння передбачати, прогнозувати та оцінювати ризики аграрного виробництва, запобігати ризикам втрат економічного та соціального ефекту

Джерело: узагальнено автором на основі наукових публікацій [33, 41, 42]

Оскільки лідерство розглядається як бажана невід’ємна складова керівництва, то важливо розробити методичний підхід до оцінки ступеня притаманності лідерських якостей керівнику підприємства при аналізі ефективності його управлінської діяльності. При цьому може бути

застосований як метод самооцінки так і експертний метод. Перший метод доцільно обирати у разі, якщо оцінюється керівник приватного підприємства відповідної організаційно-правової форми, де сам засновник або один із засновників (власників) стає керівником підприємства. У підприємствах, де керівництво здійснює наймана особа (державне підприємство чи приватне, де сам засновник виступає лише в якості інвестора, а весь персонал – наймані працівники) оцінку наявності лідерства у керівника може оцінювати сам власник бізнесу чи засновник підприємства або експерт чи група експертів.

Для такої оцінки має бути сформований перелік якостей лідера-керівника згідно бачення засновника підприємства чи вищестоящої організації або відомства. За основу може бути взятий перелік рис ефективного керівника – лідера за трьома групами, наведеними у таблиці 1.3, та встановлена для оцінювання методика (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Методика оцінювання особи керівника підприємства щодо відповідності його статусу лідера

Ключові риси керівника - лідера	Оцінка експертів у балах від 1 до 5			В середньому	Ваговий коефіцієнт	Скорогована оцінка
	Експерти					
	№1	№2	№3			
I. Інтелектуальні та розумові здібності						
Рівень розумових здібностей щодо володіння знаннями з економіки та управління	5	5	4	4,7	0,3	1,4
.....
Разом за розділом I	x	x	x	x	x	4,7
II. Особистісні риси						
Самокритичність та відповідальність	4	4	4	4	0,2	0,8
.....
Разом за розділом II	x	x	x	x	x	4,3
III. Навики та здібності						
Делегування повноважень	3	4	3	3,3	0,2	0,6
.....
Разом за розділом III	x	x	x	x	x	4,2
У середньому за розділами I -III	x	x	x	x	x	4,4

Джерело: розроблено автором

Запропонований підхід до оцінювання керівника передбачає виявлення ключових рис керівника за трьома розділами. За оцінками експертів визначаються середні оцінки за кожним розділом, за якими визначається загальна середня оцінка. Загальна діагностика здійснюється за шкалою, приклад якої наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.5 – Шкала для діагностики відповідності лідерським якостям керівника підприємства

Оцінка у балах	Діагностика
0 – 2,0	Повна невідповідність
2,1 – 3,0	Низька відповідність
3,1 – 4,0	Середня відповідність
4,1 – 4,5	Висока відповідність
4,6 – 5,0	Повна відповідність

Джерело: розроблено автором

За даними наведеної шкали встановлюється ступінь відповідності керівника підприємства лідерським якостям. Така діагностика може слугувати основою до самовдосконалення або прийняття рішення про заміну найманого керівника на більш відповідного встановленим ключовим рисам.

Така діагностика дозволяє керівникам підприємств не лише самовдосконалюватись, але й забезпечувати ефективне керівництво підприємством, що означатиме його сталий розвиток та відповідний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Крім діагностики процесу формування та розвитку особистості керівника на основі якісної оцінки доцільно здійснювати й кількісну оцінку за допомогою показників результативності, продуктивності та ефективності.

На думку Бінерт О., кожен керівник має володіти здібностями «...до кожної людини знайти підхід, створити умови для ефективного виробництва, мотивувати працівників до діяльності, прагнути до лідерських

здібностей» [6, с. 40].

На думку Жалінської І.В., керівник підприємства має володіти здібностями здійснювати самооцінку і навчитися самовдосконалюватись, «... і навчитися отримувати максимальну користь зі своїх достоїнств і переваг. Окрім того, він повинен розвиватися як особистість навіть більше, ніж як менеджер» [23].

У наукових публікаціях широко дискутується питання щодо рис успішного керівника. Так, наприклад, Б. Гройсберг, за результатами опитування керівників найбільших компаній, вказує на такі риси керівника, що найбільш цінуються у сучасній світовій практиці. Це такі сім рис, які притаманні лідерам та поєднуються з рисами досвідченого та висококваліфікованого фахівця (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 - Риси керівника, що найбільш цінуються сучасними компаніями

Джерело: сформовано автором за матеріалом публікацій [23]

У складі семи наведених на рисунку 1.6 ознак характеру керівника наведені не лише професійні риси, а й така риса, як чесність. Ця риса не є професійною навичкою, але вона є етичною і такою, що вказує на репутацію керівника, а відтак - впливає на імідж підприємства.

Сучасність та стрімкі зміни у всіх сферах економіки висувають нові вимоги до оцінки керівника, з'являються нові методичні підходи. Зокрема, Іцхаком Адезісом пропонується використовувати для оцінки типу керівника так звані енеаграми - методику визначення типу керівника [с.47]. За даною системою виділяється 9 типів особистості:

1. реформатор
- 2.покровитель
3. чемпіон
4. маестро
- 5.корифей
6. радник
7. ватажок
8. генерал
9. дипломат.

Дослідник типів сучасного керівника Іцхак Адезис формує з цих типів три тріади, кожна з яких включає по три типи з вищенаведеного переліку (рис. 1.7).

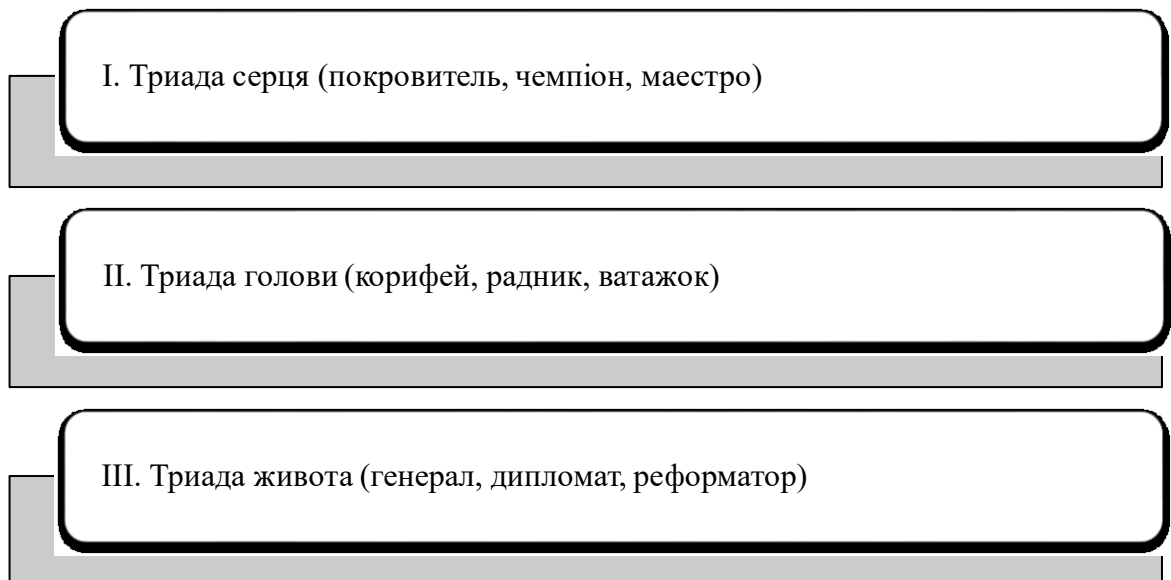


Рисунок 1.7 – Типи сучасного керівника за системою енеаграми

Узагальнено автором за джерелом [1]

Дана система характеризує багатогранний характер інтелекту керівника, дозволяє виділити центри за якими формується інтелект

особистості [1, с. 50–52]: У кожного керівника можуть бути представлені всі фактори, але порядок їх активації у кожного різний. До яких рис найбільше наближається характеристика керівника, той тип визначає його енеатип. Такий підхід дозволяє встановити існуючий дисбаланс у енеатипі керівника, та розробити заходи щодо встановлення балансу.

Енеаграму керівника можна вважати аналогом SWOT - аналізу, який дозволяє визначати сильні і слабкі сторони, можливості і слабкі сторони керівника. Визначення типу керівника за його енеаграмою та використання результатів цієї оцінки для удосконалення ступеня його розвитку може бути доповнене заходами щодо розвитку емоційного інтелекту керівника.

У цьому відношенні заслуговує на увагу модель формування і розвитку сучасного керівника, запропонована Жилінською І.В., що включає три компоненти (рис. 1.8).

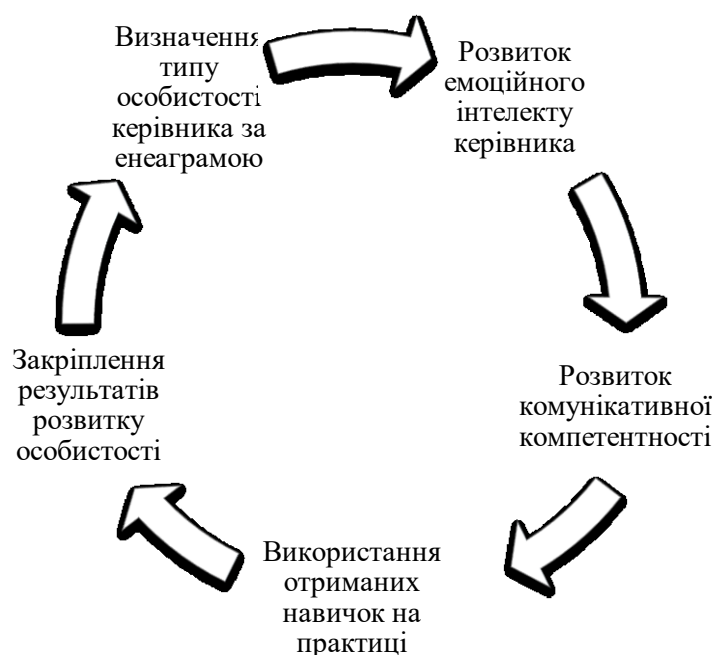


Рисунок 1.8 – Модель формування і етапи розвитку сучасного керівника підприємства

Побудовано автором за матеріалом публікацій [1, 23]

На першому етапі здійснюється діагностика типу керівника за енеаграмою. На другому – приділяється увага діагностиці емоційного інтелекту. На третьому етапі передбачається оцінка здатності керівника

розвивати комунікаційні здібності. Після цих етапів доцільно використати отримані результати на практиці та закріпити досягнутий рівень розвитку особистості керівника для подальшого розвитку.

Заключним етапом діагностики та оцінки особистості керівника підприємства, його формування та розвитку є оцінка ефективності його управлінської діяльності. Такими показниками можуть бути показники, що визначаються за кінцевими результатами функціонування підприємства та характеризують економічну та соціальну ефективність (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Система показників оцінки ефективності управлінської діяльності керівника аграрного підприємства

Складові ефективності	Показники оцінки
Результативна та технологічна	<p style="text-align: center;">Отримані результати (ефект)</p> <ul style="list-style-type: none"> – валова продукція – дохід від реалізації – валовий прибуток – витрати праці, трудомісткість продукції – якісний склад найманого персоналу – частка підприємства на ринку – урожайність – продуктивність сільськогосподарських тварин
Економічна	<ul style="list-style-type: none"> – окупність витрат (фінансових, матеріальних, інформаційних), – собівартість продукції – продуктивність праці – трудомісткість продукції – рівень рентабельності продукції – рівень рентабельності продажу
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> – фінансовий результат (чистий прибуток), – майновий стан підприємства (стан матеріально-технічного забезпечення), – організаційний стан підприємства
Соціально-економічна	<ul style="list-style-type: none"> – покращення умов праці персоналу – частка прибутку, використана на соціальні заходи – частка прибутку, використана на стимулювання праці персоналу – частка прибутку, спрямована на екологічні заходи і поліпшення якості ґрунту

Джерело: узагальнено і побудовано автором

Наведені показники аналізуються в динаміці за період керівництва особою, ефективність управлінської праці якої оцінюється. Оцінка може вважатись комплексною, якщо ці показники порівнюються з показниками підприємств конкурентів, середніми показниками по галузі. Аналіз

динаміки показників дозволяє визначити тип розвитку підприємства, очолюваного керівником, виявити сформовані закономірності і тенденції розвитку. Аналіз динаміки має бути доповнений факторним аналізом, який дозволить отримати моделі розвитку, за якими здійснюється прогнозування, виявляються резерви зростання та визначається ефект впливу кожного фактора на результати діяльності керівника. Системний підхід до діагностики, аналізу та оцінки особистості керівника дозволяє отримати об'єктивні дані про його відповідність очікуванням засновників підприємства та стратегічним завданням підприємства.

РОЗДІЛ 2

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА - ЛІДЕРА В ТОВ «ВЕСНА-АГРО» РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Макроекономічні фактори формування особистості керівника в аграрних підприємствах

Аграрне підприємство є відкритою економічною системою, ефективність функціонування якої залежить від оточуючого зовнішнього середовища та чинників, які діють в окремих його складових. Стан економічного, політико-правового, демографічного, технологічного, соціально-культурного та інших середовищ, а також стан, закономірності і перспективи розвитку сільськогосподарського виробництва визначають умови формування особистості керівника аграрного підприємства, які вимагають детального аналізу.

Аналіз макроекономічних показників, за даними Державної служби статистики України, вказує на сприятливе економічне середовище (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні соціально-економічні показники України

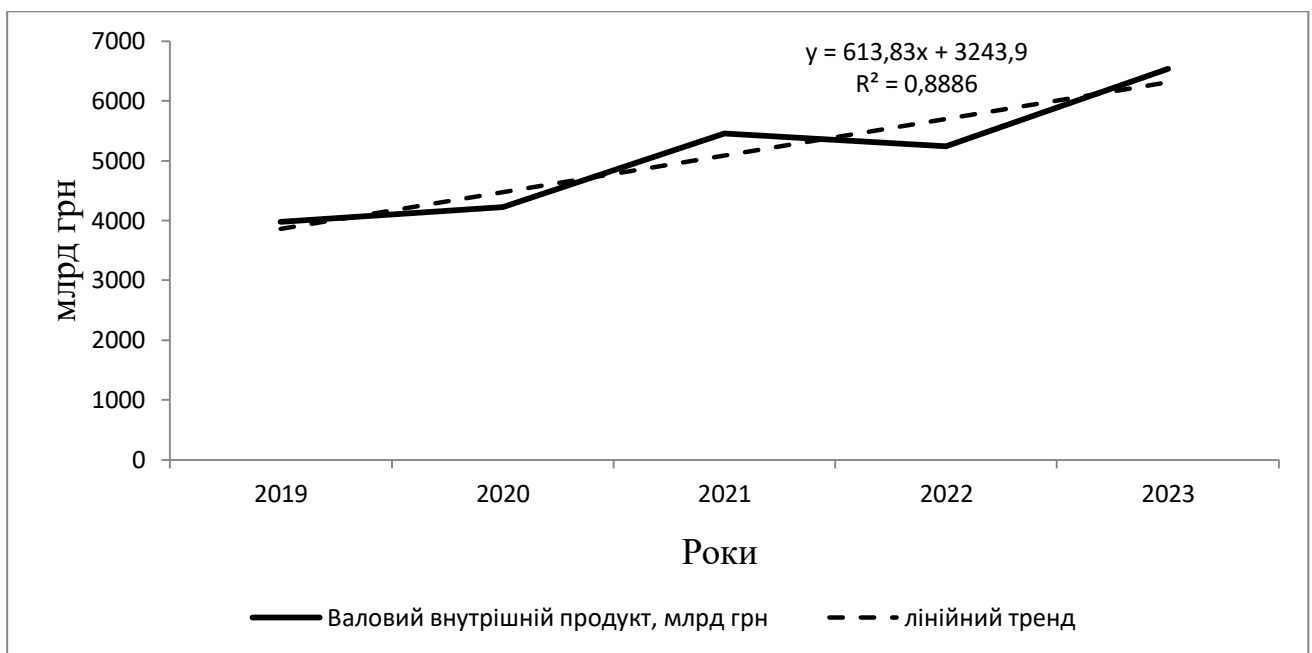
Показники	Роки					2023 до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Валовий внутрішній продукт, млрд грн	3977,2	4222,0	5450,8	5239,1	6537,8	1,6*
Індекс споживчих цін, %	104,1	105,0	110,0	126,6	105,1	101,0
Прибуток до оподаткування, млрд грн	933,2	848,6	1352,1	1010,1	1344,4	144,1
Капітальні інвестиції, млрд грн	624,0	508,2	673,9	409,7	627,3	100,5
у тому числі у сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	58555	50189	67993	49612	63849	109,0
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн	10497	11591	14014	14847	17442	1,7*

*коефіцієнт зростання

Розраховано за даними державної служби статистики [17, с. 23-24]

За період 2019- 2023 рр. мала місце позитивна динаміка макроекономічних показників, що вказують на поступове економічне зростання: у 1,6 рази за п'ять досліджуваних років зростає валовий внутрішній продукт. На 44, 1 % збільшився прибуток до оподаткування, на 9 % зросли капітальні інвестиції в сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних з ними послуг, в 1,7 рази зростає номінальна оплата праці в цілому в економіці. Але мало місце за цей період незначне піднесення індексу споживчих цін.

Закономірності і тренди розвитку макроекономічних показників дозволило виявити графічний метод з розрахунком параметрів трендів, що підтвердило загальні висновки за даними таблиці 2.1. Так, обсяг валового внутрішнього продукту за 5 років характеризується щорічним зростанням, за виключенням 2022 року (рис. 2.1)

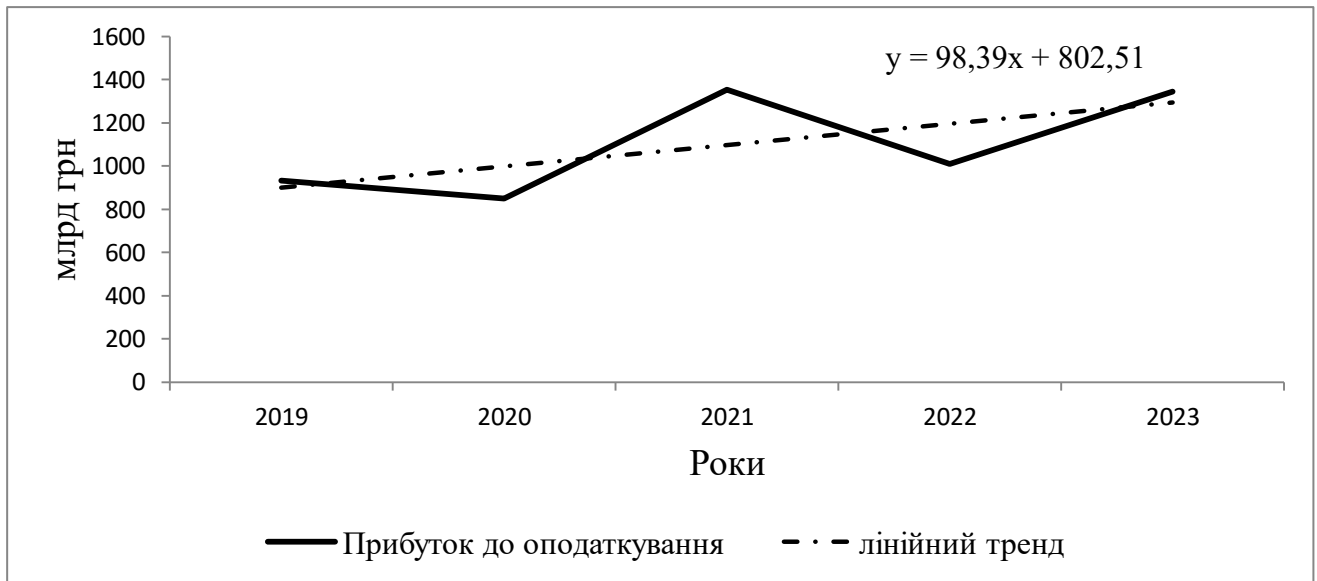


Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.1

Рисунк 2.1 - Динаміка валового внутрішнього продукту в Україні, млрд грн

Представлений на рис. 2.1 лінійний тренд характеризує тенденцію до середньорічного зростання цього макроекономічного показника на 613 млрд грн. Лише у 2022 році мав спад показника у зв'язку з повномасштабним вторгненням агресора і початком військових дій. Але вже у 2023 році економіка України характеризується зростанням.

Аналогічні закономірності характеризували показник прибутку підприємств до оподаткування (рис. 2.2).



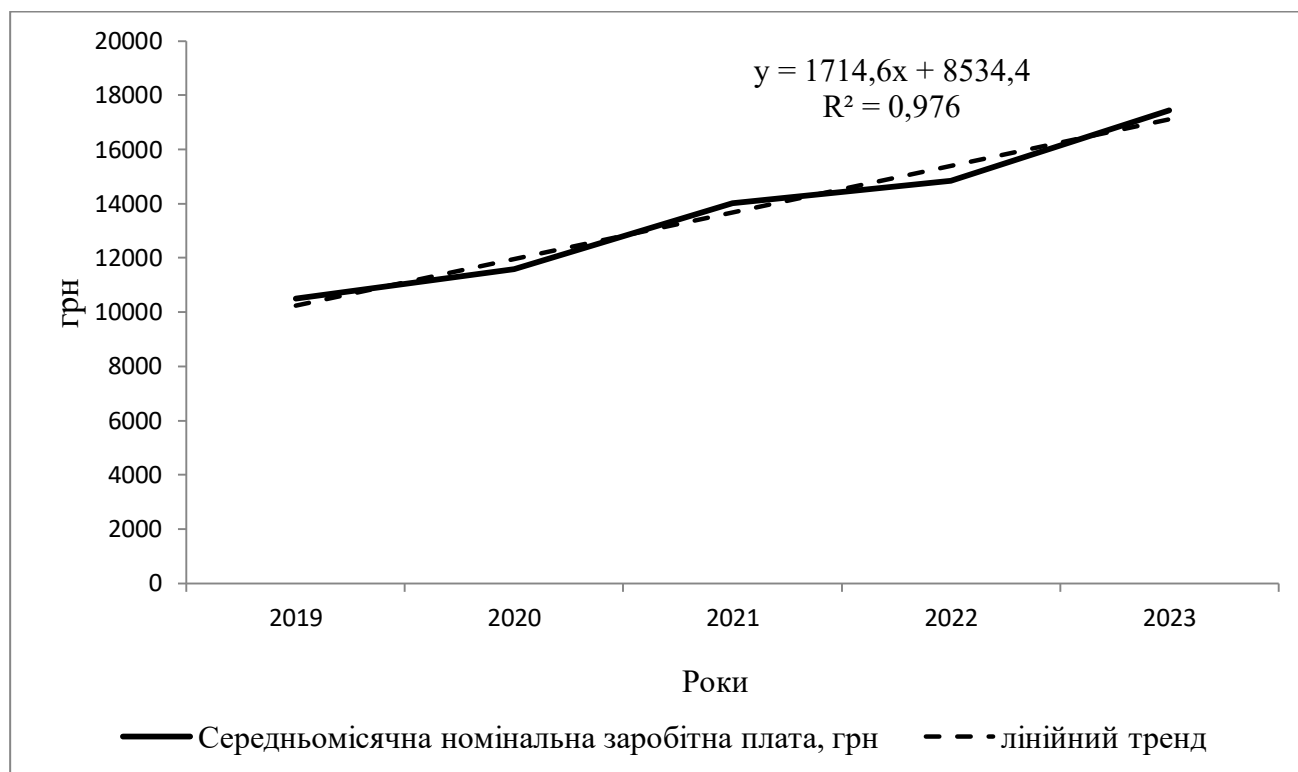
Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.1

Рисунок 2.2 - Динаміка прибутку до оподаткування в економіці України, млрд грн

Показник прибутку є найважливішим індикатором економічного і фінансового розвитку економіки. Незважаючи на те, що за даними Державної служби статистики, мали місце і випадки збиткової діяльності, значна частина підприємств демонструє прибуткове функціонування, що в цілому в економіці переважає показники збитків частини підприємств. Прибуткове функціонування підприємств створює позитивні умови для економічного зростання суб'єктів економіки і підприємництва на мікрорівні, що з одного боку є ознакою ефективного керівництва підприємствами, а з іншого - створює умови для приваблення кваліфікованих кадрів до керівництва підприємствами. Також прибуткове функціонування підприємств дає можливість формувати економічну основу для мотивації і стимулювання керівників підприємств і всього їх персоналу.

За даними лінійного тренду, прибуток до оподаткування в середньому щороку зростає на 98,39 млрд грн. при цьому найвищого рівня цей показник досяг у 2021 році довоєнного періоду, але у 2023 році позитивне зростання показника відновилося, що, безумовно, є позитивним індикатором для подальшого зростання.

Стале зростання у складі макроекономічних соціальних показників України характеризує й показник номінальної заробітної плати в економіці в цілому (рис. 2.3).



Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.1

Рисунок 2.3 - Динаміка номінальної заробітної плати в Україні, грн

У середньому щороку номінальна заробітна плата в Україні зростала на 1714,6 грн з незначним спадом у 2022 році. Даний показник є індикатором не лише економічного, а й соціального розвитку, основою матеріальної зацікавленості працівників.

Зростання даного показника демонструє позитивну ситуацію і можливість підприємств національної економіки відшкодувати кошти на відновлення робочої сили та підтримувати життєдіяльність суб'єктів господарювання у складних умовах воєнно-політичного стану та загроз зовнішнього середовища.

Стан суб'єктів господарювання в значній мірі залежить від їх спроможності розвиватись та модернізувати матеріально-технічну базу, приваблювати інвестиції та реалізовувати інвестиційні проекти. Це вимагає здійснення аналізу динаміки капітальних інвестицій в діяльність суб'єктів економіки в цілому, та в окремих галузях.

У цілому показник капітальних інвестицій в економіку України характеризувався нестабільністю та пануванням тенденції до скорочення в аналізованому періоді (рис. 2.4).

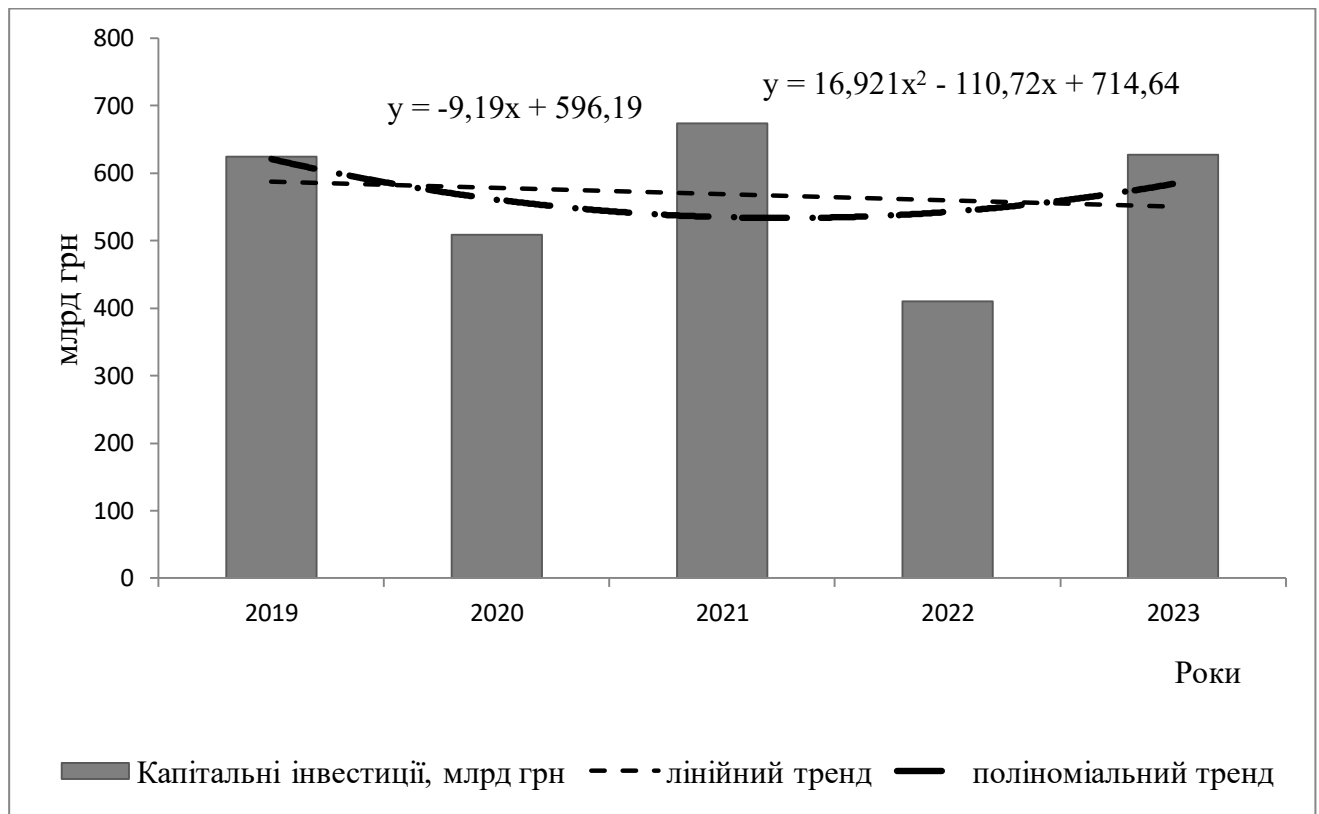


Рисунок 2. 4 - Динаміка капітальних інвестицій в Україні, млрд грн

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.1

Щороку в середньому, за даними лінійного тренду, капітальні інвестиції скорочувались на 9,19 млрд грн. зі значним спадом у 2022 році. Аналогічну тенденцію підтверджує й поліноміальний тренд другого порядку: має місце тенденція до скорочення (від'ємний параметр тренду – 110,7), але при цьому скорочення відбувається з уповільненням: параметр поліноміального тренду при x^2 , що характеризує прискорення або уповільнення, в поліноміальному тренді капітальних інвестицій становить 16,9, тобто має місце уповільнення скорочення аналізованого показника.

Показник капітальних інвестицій в цілому по економіці вимагає дослідження в розрізі галузей або видів економічної діяльності. Розглянемо динаміку капітальних інвестицій сільського господарства та пов'язаних з ним видів економічної діяльності в класифікації Державної служби України (рис. 2.5).

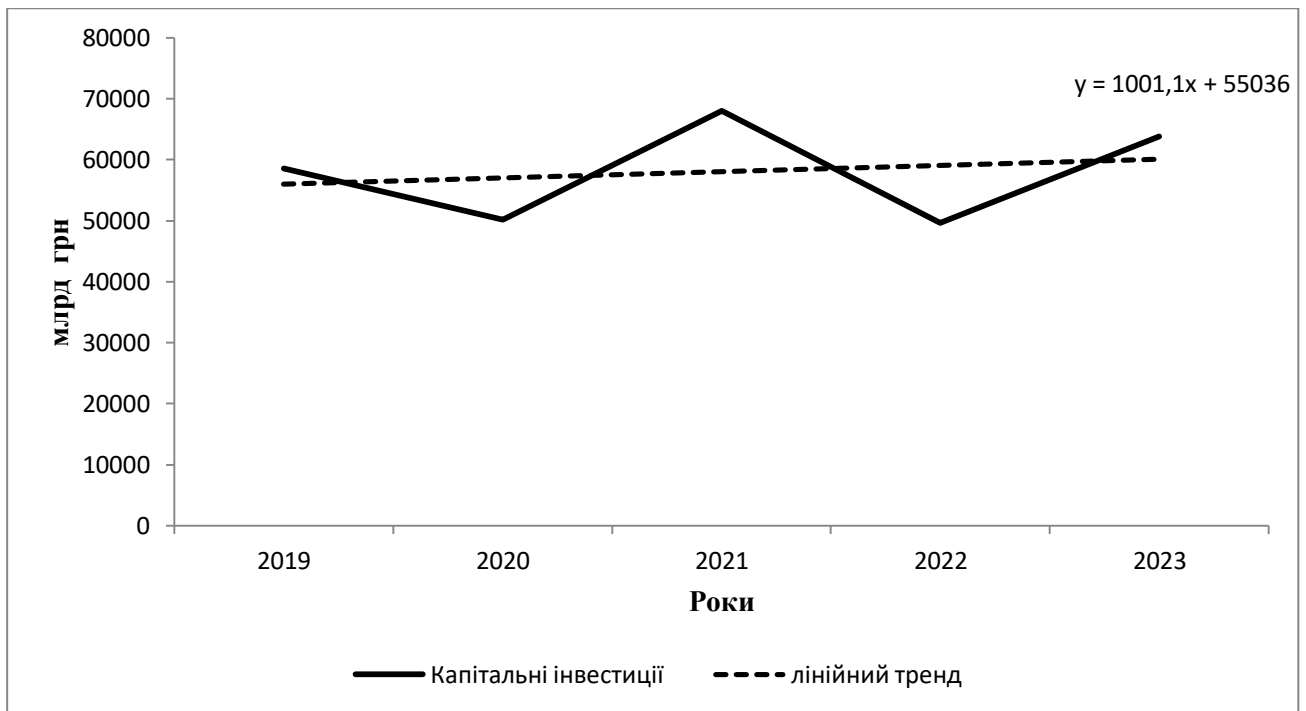


Рисунок 2.5 - Динаміка капітальних інвестицій в Україні в сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики [17]

Незважаючи на тенденцію до скорочення показника капітальних інвестицій в цілому в економіці, в сільському господарстві та пов'язаному з ним галузях мала місце тенденція до зростання. За період з 2019 по 2023 рік в середньому щороку капітальні інвестиції у цей сектор економіки зростали на 1001 млрд грн. У той же час у 2022 році мав місце спад даного показника в галузі з найнижчим показником за весь період дослідження. Попри всі негативні чинники зовнішнього середовища, капітальні інвестиції в галузь у 2023 році відновились у обсягах, що створює позитивні зрушення у галузі і можливості модернізації в виробництва.

Для поступального позитивного розвитку підприємств необхідні умови для формування і розвитку трудового потенціалу, зокрема підготовки керівних кадрів. Це вимагає належного розвитку системи вищої освіти для підготовки фахівців у сфері менеджменту. На даний час майже у всіх закладах вищої освіти має місце підготовка фахівців за освітніми програмами галузі «Управління та адміністрування». В Україні та регіонах функціонує значні кількість закладів вищої освіти (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Кількість закладів вищої освіти та здобувачів на початок навчального року в Україні

Країна/регіони	Навчальні роки		
	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Кількість закладів вищої освіти			
Україна	515	347	314
Одеська область	31	22	21
Миколаївська область	11	9	9
Кількість здобувачів, тис. осіб			
Україна	1141,9	1053,8	1148,7
Одеська область	75,1	71,3	75,4
Миколаївська область	27,0	21,6	21,6

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики [17, с. 40]

Незважаючи на скорочення у 2022 – 2023 навчальному році кількості навчальних закладів та здобувачів, у 2023 -2024 навчальному році кількість здобувачів в Україні та Одеській області відновились до рівня довоєнного періоду.

Ситуація в економіці України та її стан в значній мірі відбивається таким індикатором, як кількість підприємств, що функціонують в країні в цілому та окремих галузях. Тому доцільно проаналізувати загальну динаміку кількості підприємств, зокрема в окремих галузях. Для дослідження проблеми формування особистості керівника аграрного підприємства представляє інтерес динаміка кількості аграрних підприємств в цілому та окремих організаційно-правових форм, специфічних для галузі сільського господарства.

Протягом 2022 – 2024 рр. кількість зареєстрованих підприємств в економіці зросла на 4,1 % (табл. 2.3). Аналогічна тенденція мала місце і в сільському господарстві. Загальна кількість юридичних осіб у сільському, лісовому та рибному господарстві за три роки досліджуваного періоду зросла на 3,78 %. Зросла кількість й фермерських господарств, що вимагають одноосібного керівництва, на 2,57 %. При цьому кількість підприємств колективної форми власності – сільськогосподарських виробничих кооперативів – зменшилась за три роки на 3,6 %.

Таблиця 2.3 - Кількість зареєстрованих юридичних осіб в економіці України

Юридичні особи	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Усього юридичних осіб	1437009	1464953	1495879	104,10
з них у сільському, лісовому та рибному господарстві	75740	77092	78600	103,78
у тому числі фермерських господарств	48868	49567	50126	102,57
сільськогосподарських виробничих кооперативів	1001	988	965	96,40
Питома вага у загальній кількості юридичних осіб, %				
- підприємств сільського, лісового та рибного господарства	5,27	5,36	5,47	x
- фермерських господарств	3,40	3,45	3,49	x
- сільськогосподарських виробничих кооперативів	0,07	0,07	0,07	x

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики [17]

Поряд з абсолютними показниками кількості юридичних осіб розраховані й відносні величини питомої ваги підприємств галузі у їх загальній кількості в економіці. Питома вага підприємств сільського, лісового та рибного господарства за три роки досліджуваного періоду зросла на 0,5 відсоткових пункти.

Керівництво такої кількості підприємств в галузі вимагає пильної уваги до підготовки фахівців, формування та розвитку особистості керівника, від якого залежить як життєдіяльність підприємств, так і соціально-психологічний стан у трудовому колективі, стабільність кадрового складу та соціальна відповідальність підприємств.

Чинники зовнішнього середовища як глобального, так і національного рівня, трансформаційні процеси в економіці та формування глобального ринку праці, міграційні процеси негативно впливають на чисельність зайнятих в економіці. Це підкреслює негативна динаміка кількості зайнятих осіб у суб'єктах господарювання України за даними Державної служби статистики (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Кількість зайнятих осіб у суб'єктах господарювання України

Показники	Роки					2023 р. до 2015 р, %
	2015	2020	2021	2022	2023	
Кількість зайнятих всього, тис. осіб	8331,9	9057,1	9056,1	7606,1	7514,3	90,2
у тому числі у сільському, лісовому та рибному господарстві	642,6	575,9	576,1	488,6	456,9	71,1
з них питома вага зайнятих у підприємствах, %	93,0	92,8	93,0	93,0	92,4	x

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики [17, с. 205]

За даними таблиці 2.4. має місце тенденція до скорочення чисельності зайнятих як в цілому в економіці, так і в сільському, лісовому та рибному господарстві в абсолютному виразі, так і за показником питомої ваги кількості зайнятих в підприємствах. Зростання кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання на тлі скорочення чисельності зайнятих свідчить про наявність кризового стану у сфері трудових ресурсів та загрозу кадрової кризи.

Проведений аналіз макроекономічних показників вказує на те, що попри економічне зростання, в економіці та, зокрема в галузі сільського господарства, існують проблеми щодо забезпеченості трудовими ресурсами суб'єктів економіки, які вимагають вирішення та удосконалення науково-методичного забезпечення формування та розвитку особистості керівника.

2.2. Мікроекономічні умови функціонування та організаційно – економічна характеристика ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Дослідження проблеми формування та розвитку особистості керівника вимагає прикладних досліджень, що дасть можливість розробити рекомендації з удосконалення процесу розвитку особистості керівника аграрного підприємства. Для здійснення прикладних досліджень обрано товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області, що функціонує відповідно норм Господарського кодексу України [9].

Економічні умови підприємства є базовою основою мікрорівня економіки для формування і розвитку особистості керівника підприємства. Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю є малим суб'єктом господарювання, розташованим у Захарьївській територіальній громаді Роздільнянського району.

Розміри аграрного підприємства визначають його земельний банк та обсяги майна і кінцевих результатів діяльності. Розмір виробничих ресурсів та активів підприємства не є стабільним, характеризується високою динамічністю за досліджуваний період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Розміри виробничих ресурсів та авансований капітал ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Посівна площа, га	457,18	380	370	80,9
Чорний пар, га	20,0	-	-	х
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	5	5	71,4
Активи і пасиви на кінець року, тис. грн				
Авансований капітал (баланс)	8449	7816	6853	81,1
Необоротні активи	1520	1414	1867	122,8
Основні засоби	1520	1414	1867	122,8
Оборотні активи	6928	6402	4986	72,0
Дебіторська заборгованість за товари і послуги	21,5	21,5	-	х
Інша поточна дебіторська заборгованість	1084	2048	2233	у 2,1 рази більше
Власний капітал	2852	3382	4514	158,3
Короткострокові кредити	1153	1008	787	68,3

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності господарства (додаток А)

За розмірами землекористування ТОВ «ВЕСНА АГРО» є малим суб'єктом аграрного підприємництва. Площа посіву у підприємстві є нестабільною: за три роки скоротилась на 187 га порівняно з 2022 роком та на 10 га порівняно з 2023 роком. Очевидним є й скорочення середньорічної чисельності працюючих у 2023-2024 рр., що пояснюється скороченням площі землекористування. У період сезонних робіт чисельність найманого тимчасово персоналу в залежності від обсягу робіт становить 10 осіб.

У складі ресурсного потенціалу в цілому за три роки мало місце скорочення авансованого капіталу на 18,9 %. При цьому наявність основних засобів на кінець року зросла на 22,8 %, у той час як наявність на кінець року оборотного капіталу скоротилась на 18 %. В умовах нестабільного зовнішнього середовища і зниження платоспроможності покупців та інших контрагентів має місце дебіторська заборгованість за продукцію, але позитивним є її відсутність на кінець 2024 року. Але зберігається висока інша дебіторська заборгованість, що за три роки зросла у 2 рази.

За рахунок зростання суми чистого нерозподіленого прибутку зростає власний капітал підприємства. За три роки приріст його становив 58,3 %. Підприємство є кредитоспроможним, користується короткостроковими кредитами для вирішення питань поточних зобов'язань і поповнення оборотного капіталу. Скорочення розмірів земельних ресурсів обумовило й зменшення потреби у короткострокових кредитах, сума яких на кінець 2024 року зменшилась на балансі на 37,2 %. Варіація показників ресурсного потенціалу та його складових вимагає вивчення динаміки ступеня забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та аналізу відносних величин, що характеризують концентрацію обсягів виробничих ресурсів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Рівень забезпеченості виробничими ресурсами та капіталом ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	7	5	5	71,4
Навантаження площі ріллі на 1 працівника, га	65,3	76,0	74,0	113,3
Працезабезпеченість (працівників з розрахунку на 100 га), осіб	1,5	1,3	1,4	88,3
Припадає на кінець року з розрахунку на 100 га угідь тис. грн				
- основних засобів (залишкова вартість)	332,5	372,1	504,6	151,8
- оборотних активів	1515,4	1684,7	1347,6	88,9
- авансованого капіталу	1847,8	2056,8	1852,2	100,2
Припадає на кінець року з розрахунку на одного середньорічного працівника, тис. грн:				
- основних засобів (залишкова вартість)	217,1	282,8	373,4	172,0
- оборотних активів	989,7	1280,4	997,2	100,8
- авансованого капіталу	1206,9	1563,2	1370,6	113,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (додаток А)

Скорочення середньорічної чисельності працівників в динаміці за три роки обумовило зростання показника навантаження площі на 1 працівника з 65,3 до 74 га, тобто на 13,3 %. Показник працезабезпеченості відповідно скорочення чисельності працюючих та площі землекористування зменшився у відносному виразі на 11,7 %. Такі зміни цілком є на даний час притаманними аграрному виробництву та відбивають тенденції, що мають місце в аграрній галузі внаслідок значного відтоку трудових ресурсів з галузі, міграційних на мобілізаційних процесів.

Зростання в абсолютному виразі наявності основних засобів обумовило на тлі скорочення площі земельних угідь зростання показників капіталообезпеченості за основним капіталом та авансованим капіталом в цілому. Скорочення обсягу оборотного капіталу привело до зниження капіталообезпеченості за цим елементом активів товариства пропорційно до динаміки самих оборотних активів та скорочення площі землекористування.

Щодо озброєності персоналу капіталом, то слід відзначити зростання цих показників за всіма елементами авансованого капіталу, але в більшій мірі зростає капіталоозброєність за основним капіталом – у 1,7 рази, що є ознакою сучасних тенденцій – заміни праці капіталом.

Проведений аналіз рівня та динаміки показників забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та озброєності праці капіталом вказує на те, що зазначені показники цілком відповідають розмірам підприємства і в змозі забезпечити використання його виробничих потужностей.

Ефективність функціонування підприємства та кінцеві результати його діяльності залежать не лише від наявності виробничих ресурсів у абсолютному виразі, а й від їх якісного складу, відповідності сучасним технологіям. Важливе значення має оптимальне співвідношення і збалансованість всіх видів факторів виробництва. Тому аналіз наявності виробничих ресурсів в цілому доцільно доповнити аналізом стану і структури окремих їх елементів: основного та оборотного капіталу.

Абсолютні показники наявності основних засобів за первісною і залишковою вартістю, які будуть використані для аналізу стану основних засобів демонструють тяжіння до зростання. У більшій мірі в 2024 році зростає первісна вартість – на 564 тис. грн за три роки, та на 347 тис грн зростає залишкова вартість (табл. 2.7), що є ознакою того, що в підприємстві за цей рік має місце розширений характер відтворення основних засобів.

Таблиця 2.7 - Стан основних засобів на кінець року в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютний приріст у 2024 р. до 2022 р.
Первісна вартість, тис. грн	2296	2296	2860	564
Залишкова вартість, тис. грн	1520	1414	1867	347
Знос (нарахована амортизація), тис. грн	775	882	992	217
Коефіцієнт зносу	0,34	0,38	0,35	0,01
Коефіцієнт придатності	0,66	0,62	0,65	-0,01
Темп зростання за рік за первісною вартістю, %	100,0	102,7	105,5	x
Темп зростання за рік за залишковою вартістю, %	82,6	93,0	132,0	x

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності господарства

За даними фінансової і статистичної звітності розраховані показники зносу і придатності, які вказують на те, що знаряддя праці в підприємстві перебувають в задовільному стані: їх знос зростає лише на 0,01 пункт і становить дещо більше третини первісної вартості. Аналогічна ситуація характеризує й ступінь придатності знарядь праці, показник якої зменшився на незначну частку (0,01 пунктів).

Річні темпи зростання основних засобів за три роки подолали тенденцію до скорочення у 2022 -2023 роках, та у 2024 р. за рік наявність основних засобів зросла на 32 %. Але, незважаючи на це, вимагає уваги необхідність оновлення основних засобів внаслідок стрімких технологічних змін і швидкого морального зносу.

Ефективне використання основних засобів визначається таким фактором як збалансоване співвідношення знарядь і предметів праці. Тому важливо в ході аналізу економічного стану підприємства проаналізувати наявність, динаміку, структуру оборотних активів підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Склад і структура оборотних активів на кінець року в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Види оборотних активів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у порівнянні з 2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	Абсолютний приріст, тис. грн	Темп приросту, %
Запаси	3734	44,2	2562	40,0	1672	33,5	-2062	44,8
у тому числі готова продукція	1788	21,2	1413	22,1	967,3	19,4	-820,7	54,1
Дебіторська заборгованість за:								
- товари, роботи, послуги	21,5	0,3	21,5	0,3	-	-	x	x
- розрахунками з бюджетом	263,3	3,1	-	-	-	-	x	x
Інша поточна дебіторська заборгованість	1084	12,8	2048	32,0	2233	44,8	1149	206,0
Гроші та їх еквіваленти	115,4	1,4	0,4	0,0	0,2	0,0	-115,2	0,2
Витрати майбутніх періодів	1708	20,2	1770	27,6	1080	21,7	-628	63,2
Усього оборотних активів	6928	100,0	6403	100,0	4 986	100,0	-1942	72,0
Усього активів	8449	x	7816	x	6852	x	-1597	81,1
Питома вага оборотних активів у загальній сумі активів, %	x	82,0	x	81,9	x	72,8	-9,2 відсоткових пунктів	x

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності (Додаток А)

Горизонтальний аналіз даних балансу дає уяву про скорочення наявності оборотних засобів та засобів обігу, що знаходить своє пояснення у скороченні розмірів підприємства за земельними ресурсами, а відтак, скорочення потреби у предметах праці (насіння, добрива, засоби захисту рослин тощо) Таким чином,

наявність оборотних активів на кінець 2024 року становила 81 % від їх наявності на кінець 2022 року. У структурі оборотних активів станом на кінець 2024 р. найбільшу частку посідає інша дебіторська заборгованість (44,8 %) та запаси (33,5 %). Щодо частки запасів, то в динаміці їх питома вага дещо скоротилась і обумовила скорочення наявності оборотного капіталу в цілому, а питома вага дебіторської заборгованості зросла з 12,8 до 44,8 %, що пояснюється зниженням рівня платоспроможності різних контрагентів. Така ситуація є цілком притаманною й іншим аграрним підприємствам. Мав місце протягом досліджуваного періоду й високий залишок готової продукції на кінець року, що пояснюється проблемами сфери збуту і логістики у період воєнного стану. Така ситуація означає відволікання значної суми капіталу з обігу і веде до недоотримання значної частини кінцевих результатів. Вирішення цієї проблеми в значній мірі залежить від особистості керівника, його лідерських та підприємницьких якостей, що формуються і розвиваються як безперервний процес.

2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту та управлінської діяльності керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Ефективність процесу формування і розвитку особистості керівника підприємства має оцінюватись за допомогою як кількісних, так і якісних методів. Кількісна оцінка передбачає застосування комплексу показників, що характеризують технологічну, економічну, соціальну та екологічну ефективність.

Технологічна ефективність є результатом організаторських здібностей керівника та його професійних знань. Керівником товариства з обмеженою відповідальністю «ВЕСНА АГРО» є Самчук Галина Анатоліївна - висококваліфікований агроном за освітою та професійним досвідом. Для розуміння характерних ключових рис керівника доцільно окреслити «портрет керівника» (рис. 2.6).

	<p align="center">Самчук Галина Анатоліївна</p> <p>Освіта – вища; Кваліфікація – вчений агроном; Стаж – 28 років; Гендерна ознака - жінка</p>	
	<p align="center">Особистісні риси ➡</p>	<p>Стресостійкість та самокритичність Домінування в колективі Впевненість у власних можливостях досягати успіху Генерування нових креативних ідей Ініціативність Надійність у партнерстві Самостійність в ухваленні рішень Здатність працювати у команді</p>
<p align="center">Професійні риси і компетентності ➡</p>	<p>Здатність:</p> <ul style="list-style-type: none"> - організовувати, планувати, контролювати; - висока мотивація щодо професійного зростання - приймати рішення - виявляти, прогнозувати та оцінювати ризики - бізнес-комунікації - не допускати конфліктів - відстежувати та впроваджувати інновації - медійна активність - володіння цифровими навичками і технологіями 	

Рисунок 2.6 – Портрет особистості керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Джерело: сформовано автором за даними власних спостережень

Первинною основою формування результатів діяльності керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО» є обсяги виробництва продукції рослинництва, які залежать від

розмірів і структури посівних площ. Структура посівних площ в ТОВ «ВЕСНА АГРО» формується керівником підприємства в процесі організації системи сівозмін та вибудови науково – обґрунтованої системи землеробства.

Сформована в ТОВ «ВЕСНА АГРО» структура посівних площ показує, які в підприємстві можливості щодо забезпечення науково обґрунтованих сівозмін і потенціал щодо забезпечення такого чергування культур, який забезпечить можливість використати природну родючість (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Розмір та структура зібраної посівної площі в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Культури та види угідь	Розмір площі, га			В середньому за 2022-2024 роки		Зібрана площа 2024 р. до 2022 р., %
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	га	%	
Зернові і зернобобові, всього	200	160	170	177	47,3	85,0
у тому числі:						
- озима пшениця	80	80	50	70	18,7	62,5
- кукурудза на зерно	120	80	120	107	28,6	100,0
Соняшник	170	220	200	197	52,7	117,6
Разом посівної площі (зібраної)	370	380	370	373	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності підприємства

Склад посівних площ в підприємстві за набором культур є стабільним і включає обмежений набір культур зернобобових (озима пшениця та кукурудза) та одну технічну культуру: соняшник. Щодо оцінки оптимальності структури посівних площ, то в ній технічна культура дещо перевищує рекомендовані агрономічною наукою норми (40-45 %) і становить в середньому за три роки досліджуваного періоду 52,7 %.

Негативним явищем, яке не вдалося подолати керівнику у 2022 році, стало відхилення зібраної площі від засіяної, внаслідок чого понад 87 га посівної площі у цьому році виявилось не зібраним і підприємство на початку воєнного стану і повномасштабної агресії втратило значну частину врожаю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Відхилення розміру зібраної посівної площі сільськогосподарських культур від засіяної у 2022 році в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Сільськогосподарські культури	Засіяна площа, га	Зібрана площа, га	Відхилення зібраної площі від засіяної, га
Зернові і зернобобові, всього	240	200	-40
у тому числі:			
- озима пшениця	100	80	-20
- ячмінь озимий	20	0	-20
- кукурудза	120	120	0
Соняшник	217,18	170	-47,18
Разом	457,18	370	-87,18

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності підприємства

За даними таблиці 2.10, незібраними залишились 20 га посівів озимої пшениці, понад 47 га соняшника, 20 га ячменю. В подальші роки керівнику вдалося подолати цю ситуацію, прийняте складне рішення – підприємство відмовились від частини орендованих земель та залишило лише відповідний за розмірами до можливостей обслуговувати за трудомісткістю і фінансовими ресурсами обсяг земельних ділянок, середній розмір яких за три роки зазначено на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 - Розмір посівних площ сільськогосподарських культур в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області (в середньому за 2022 – 2024 рр.)

Середньорічні показники розміру посівних площ (рис. 2.7) вказує на балансування посівних площ і їх розподіл між трьома традиційними культурами, продукція яких користується попитом і знаходиться у переліку основних експортних культур. Таким чином, адаптуючись до умов ринкового середовища, керівник ТОВ «ВЕСНА АГРО» уникає ризиків здійснювати інші види економічної діяльності та комбінує вирощування двох видів зернових культур і однієї технічної та аналогічно ярих і озимих.

Ключовим показником технологічної ефективності є урожайність культур, у якій поєднуються природна та штучна родючість, яка визначається рівнем інтенсивності виробництва, що формується керівником в залежності від фінансових ресурсів можливостей керівника диверсифікувати їх джерела..

Урожайність вирощуваних в підприємстві культур є нестабільною та такою, що варіює в залежності від погодно-кліматичних умов (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Динаміка врожайності сільськогосподарських культур в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %	2024 р. до 2023 р., %
Зернові та зернобобові культури в середньому	16,1	38,4	31,5	1,9*	82,0
з них:					
- пшениця	12,5	39,4	47,6	3,8*	120,9
- кукурудза	18,5	37,5	24,8	134,0	66,1
Соняшник	8,8	18,2	9,5	108,00	52,4

**коефіцієнт зростання*

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності підприємства

2022 рік досліджуваного періоду був найменш врожайним з трьох звітних років, а 2024 – менш врожайним, ніж 2023 рік. Найбільш врожайною культурою є у 2024 році озима зернова культура - пшениця, для ярих (кукурудзи і соняшника) 2024 рік був несприятливим. Таким чином, технологічна ефективність в ТОВ «ВЕСНА АГРО» є на тлі середніх по регіону показників прийнятною, але низькою порівняно з потенційними можливостями культур. Таким чином, для підвищення технологічної ефективності виробництва від

керівника вимагається вжиття заходів і запровадження змін, пов'язаних з концепцією сталого та ощадного виробництва.

Розміри посівних площ та врожайність сільськогосподарських культур впливають на кінцеві результати виробництва у натуральному виразі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Обсяги виробництва основних видів продукції сільськогосподарських культур в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області, ц

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. від	
				2022 р.	2023 р.
Зернові та зернобобові культури - всього	3221	6150	5356	2135	-794
з них: пшениця	1000	3150	2380	1380	-770
кукурудза	2221	3000	2976	755	-24
Соняшник	1500	4000	1906	406	-2094

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності підприємства

Незважаючи на те, що у 2024 році порівняно з 2022 роком обсяги виробництва зросли за всіма культурами, то у 2024 році порівняно з 2023 роком підприємство недоотримало значні обсяги зерна озимої пшениці та насіння соняшника. А це у свою чергу обумовлює недоотримання значного обсягу фінансових результатів від реалізації товарної продукції.

Для оцінки ефективності управлінської діяльності керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО» поряд з показниками технологічної визначено й показники економічної ефективності основної діяльності підприємства, в основі розрахунку яких – показники фінансових результатів: чистий дохід від реалізації продукції сільськогосподарських культур, собівартість всієї реалізованої продукції, валовий прибуток, чистий прибуток. Динаміка показників фінансових результатів діяльності підприємства визначається варіацією показників урожайності та обсягів виробництва у натуральному виразі та й економічними чинниками: інфляційними процесами, що відбиваються на індексах цін продукції сільського господарства. Таким чином, під впливом зростання цін на продукцію спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції, зростання цін

на ресурси і сировину обумовлюють зростання собівартості реалізованої продукції (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області, тис. грн

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. від 2022 р.
Чистий дохід від реалізації	1964	5135	8596	6632
Собівартість реалізованої продукції	1550	3617	7179	5629
Інші операційні витрати	391	572	63,6	-327,4
Разом витрат	1941	4605	7464	5523
Чистий прибуток	5	530	1132	1127

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності господарства

Перевищення абсолютного приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства над собівартістю реалізованої продукції обумовило зростання чистого прибутку на 1127 тис. грн. Таким чином, керівникові підприємства вдалося подолати критичну ситуацію, яка сформувалась у 2022 році, та отримати додатковий продукт діяльності понад вартість спожитих ресурсів і засобів виробництва (прямі матеріальні витрати та амортизація) та живої праці (витрати на оплату праці та соціальні заходи).

Ефективність управлінської діяльності керівника та його професійні якості розкриваються у дотриманні пропорцій щодо динаміки авансованого капіталу та кінцевих результатів діяльності (так зване «золоте правило економіки і фінансів»). Згідно законів економічного розвитку підприємство буде повноцінно розвиватись за умови формування інтенсивного типу розвитку (зростання кінцевих результатів досягається за рахунок підвищення ефективності використання авансованого капіталу). Для діагностики цих аспектів управління діяльністю здійснено аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» та авансованого капіталу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Темпи зростання авансованого капіталу та кінцевих результатів діяльності ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп (коефіцієнт*) зростання, %	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Авансований капітал на кінець року, тис. грн	8449	7816	6853	92,51	87,68
Собівартість реалізованої продукції (вартість спожитих засобів виробництва), тис. грн	1550	3617	7179	2,3*	2,0*
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1964	5135	8596	2,6*	1,7*
Валовий прибуток, тис. грн	414	1518	1417	3,7*	93,35
Чистий прибуток, тис. грн	5	530	1132	106,0	2,1*

Джерело: побудовано і розраховано автором за даними фінансових звітів

Як демонструють показники таблиці 2.14, має місце зростання показників фінансових результатів діяльності на тлі скорочення авансованого капіталу, що є ознакою інтенсивного типу розвитку. Порівняємо темпи зростання показників на діагностику їх відповідності «золотому правилу економіки і фінансів» (2.1).

$$T_{AK} < T_{ЧД} < T_{ВП}, \quad (2.1)$$

де T_{AK} – темп зростання авансованого капіталу;

$T_{ЧД}$ – темп зростання чистого доходу від реалізації продукції;

$T_{ВП}$ – темп зростання валового прибутку.

Внесемо у дане правило показники динаміки ТОВ «ВЕСНА АГРО» у 2024 р. порівняно з 2022 роком:

$$0,92 < 2,6 < 3,7$$

та у 2023 р. порівняно з 2022 р.:

$$0,87 < 1,7 > 0,93.$$

Таким чином, якщо у 2023 році порівняно з 2022 роком «золоте правило економіки і фінансів» витримується, то у 2024 порівняно з 2023 роком темпи

зростання валового прибутку є меншими, ніж темпи зростання чистого доходу від реалізації. Таким чином, перед керівником підприємства стоїть завдання щодо підвищення ефективності управлінської діяльності, орієнтоване на підвищення темпів зростання фінансових результатів діяльності.

Загальний рівень економічної ефективності діяльності підприємства складається з ефективності використання активів підприємства як складової ресурсного потенціалу. Зокрема це проявляється в показниках економічної ефективності використання основного капіталу підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Економічна ефективність використання основного капіталу в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. від 2022 р., ц
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1964	5135	8596	6632,00
Чистий прибуток, тис. грн	5	530	1132	1127,00
Валовий прибуток, тис. грн	414	1518	1417	1003
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	1679,5	1467	1640,5	-39,00
Коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів	1,169	3,500	5,240	4,07
Коефіцієнт виробничої місткості основних засобів	0,855	0,286	0,191	-0,66
Норма прибутку на основний капітал за чистим прибутком, %	0,298	36,128	69,003	68,705
Норма прибутку на основний капітал за валовим прибутком, %	24,65	103,48	86,38	61,73

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Ефективність використання основного капіталу ТОВ «ВЕСНА АГРО» характеризується зростанням показників норми прибутку, розрахованими за валовим і чистим прибутком. Так у 2024 році на 1 грн основного капіталу

отримано 0,69 грн чистого прибутку та 0,86 грн валового прибутку, що суттєво вище за аналогічні показники 2022 року.

Важливою складовою економічної ефективності функціонування підприємства є ефективність використання оборотного капіталу та його оборотності. В цих показниках відбивається підприємницький хист керівника підприємства, адже показники оборотності оборотного капіталу характеризують ділову активність бізнесу. Аналіз оборотності оборотного капіталу та ефективності його використання проведено в розрізі окремих елементів: предметів праці та засобів обігу (табл. 2.16).

Таблиця 2. 16 - Показники ефективності використання оборотних активів в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. (+;-) від 2022 р.
Сума обороту (чистий дохід від реалізації), тис. грн.	1964	5135	8596	6632,0
Середньорічна сума оборотних активів	5871	6665	5694	-177,0
Середньорічна сума запасів, тис. грн.	3018	3148	2117	-901,5
у тому числі готової продукції	1238	1600	1190	-47,8
Середньорічна сума дебіторської заборгованості за товари і послуги	21,50	21,50	10,75	-10,8
Середньорічна сума дебіторської заборгованості за бюджетом	193,05	131,65	-	-193,1
Інша дебіторська заборгованість	1153,50	1566,00	2140,50	987,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,72	4,80	1,18	0,46
Коефіцієнт оборотності запасів	1,54	0,61	0,25	-1,29
Коефіцієнт оборотності готової продукції	0,63	0,31	0,14	-0,49
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	0,10	0,03	0,00	-0,01
Коефіцієнт оборотності іншої дебіторської заборгованості	0,59	0,30	0,25	-0,10
Період обороту оборотних активів, днів	506,94	76,04	309,32	-0,34
Період обороту запасів, днів	237,49	595,39	1482,07	-197,62
Рівень рентабельності оборотних активів за чистим прибутком, %	0,25	10,32	13,17	1244,58

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Незважаючи на рентабельне використання оборотного капіталу і зростання рівня рентабельності з 0,25 % у 2022 році до 13,17 % у 2024 році, оборотність окремих складових оборотних засобів є низькою. Так, період обороту запасів триває 1482 дні. Коефіцієнт оборотності іншої дебіторської заборгованості становить лише 0,25 у 2024 році. Така ситуація вимагає поліпшення, оскільки повільний обіг капіталу, зокрема запасів, готової продукції, іншої дебіторської заборгованості призводить до втрати і недоотримання значних обсягів кінцевих результатів діяльності. За цим аспектом від керівника вимагається готовність щодо запровадження змін в управлінні з метою вирішення таких проблемних аспектів, як оптимізація запасів, налагодження системи просування і збуту продукції, економія витрат діяльності, впровадження нормативної бази.

Оцінка загального рівня ефективності діяльності підприємства і його керівника передбачає визначення показників ефективності використання не лише основного і оборотного капіталу, а й інших складових ресурсного потенціалу, зокрема земельного і трудового потенціалу. Узагальнюючими показниками ефективності діяльності та одним із критеріїв оцінки фінансового стану підприємства є показники рентабельності.

Для діагностики ефективності використання ресурсного потенціалу визначено показники, що характеризують, скільки кінцевих результатів діяльності (чистого доходу, валового і чистого прибутку) припадає на одиницю наявних ресурсів: з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, одного середньорічного працівника, одиницю вартості активів підприємства.

З показників рентабельності доцільно розрахувати рівень рентабельності витрат і рівень рентабельності продажу. Таким чином, можна отримати уяву, скільки прибутку отримано на 1 грн собівартості реалізованої продукції, якою є питома вага прибутку у доході від реалізації. Показник рентабельності продажу також дозволить отримати уяву про рівень цінової конкурентоспроможності підприємства, а відтак - оцінити успішність роботи керівника підприємства. Зазначені показники характеризуються варіацією протягом досліджуваного періоду. Але в цілому спостерігається тенденція до зростання показників

ефективності використання виробничих ресурсів та рівня рентабельності діяльності (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Ефективність використання основних виробничих ресурсів та рентабельність діяльності в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. від 2022 р.
Отримано чистого доходу від реалізації з розрахунку на 100 га с/г угідь, тис. грн.	429,59	1351,32	2323,24	1893,65
Отримано чистого доходу від реалізації з розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	280,57	1027,00	1719,20	1438,63
Отримано чистого доходу від реалізації з розрахунку на 1 грн. активів, грн.	0,26	0,63	1,17	0,91
Отримано чистого прибутку (збитку -) з розрахунку на 1 грн активів, грн	0,00	0,07	0,15	0,15
Отримано чистого прибутку (збитку -) з розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	0,71	106,00	226,40	225,69
Рівень рентабельності витрат, %	0,26	11,51	15,17	14,91
Рівень рентабельності продажу за чистим прибутком, %	0,25	10,32	13,17	12,92
Рівень рентабельності продажу за валовим прибутком (цінова конкурентоспроможність), %	21,08	29,56	16,48	-4,60

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Показники таблиці 2.17 демонструють за досліджуваний період зростання показника землевіддачі, продуктивності праці.

Нестійкий характер аграрного виробництва накладає свій відбиток на динаміку показників рентабельності. Якщо рівень рентабельності витрат і рівень цінової конкурентоспроможності (рентабельність за чистим прибутком) зростають, то рівень рентабельності продажу за валовим прибутком (питома вага валового прибутку у доході від реалізації) дещо у 2024 році тяжіє до зменшення.

Якщо у 2023 році питома вага валового прибутку у доході від реалізації становила 29,56 %, то у 2024 році вона знизилась до 16,48 %.

Проведений аналіз економічного стану ТОВ «ВЕСНА АГРО» вказує на проблемні аспекти функціонування підприємства, що вимагає від керівника значних зусиль для покращення ситуації. Аналіз професійних та особистісних рис директора ТОВ «ВЕСНА АГРО» вказує на те, що керівник підприємства володіє всіма необхідними компетентностями для запровадження змін (рис. 2.6).

Незважаючи на те, що ТОВ «ВЕСНА АГРО» є малим суб'єктом господарювання, заснованим однією особою, Самчук Г.А., яка є одноосібним директором і при цьому є бухгалтером підприємства (рис. 2.8), наявний штат найманих працівників може бути об'єднаною і злагодженою командою, що вирішує проблеми діяльності підприємства і працює на спільний кінцевий результат.

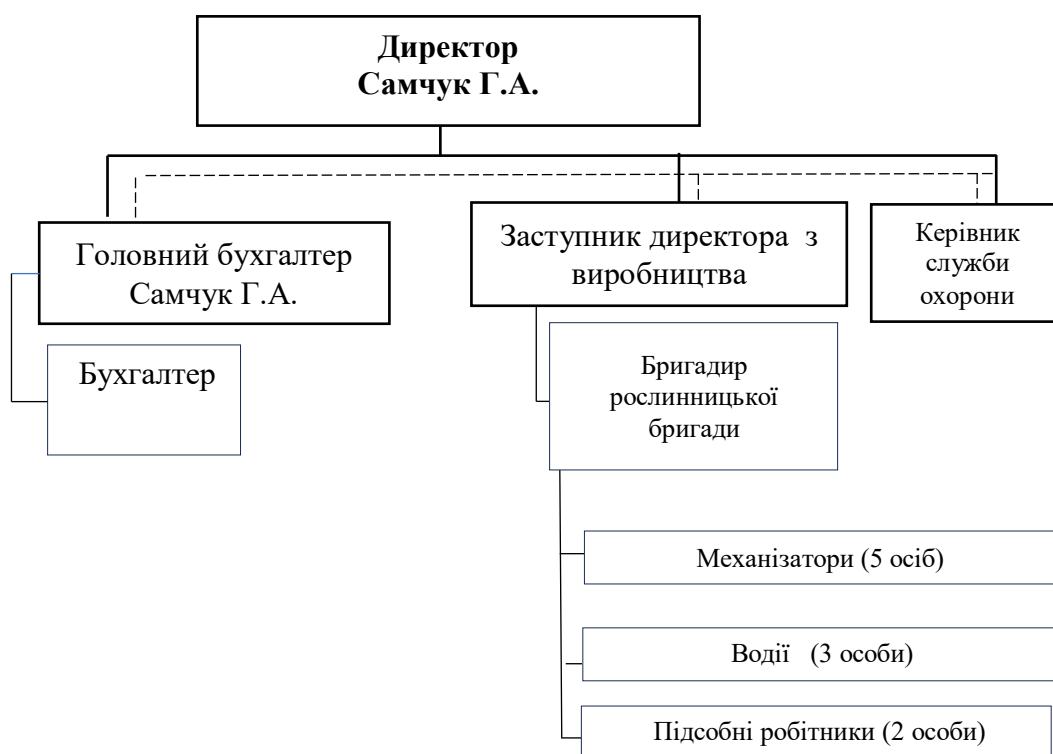


Рисунок 2.8 – Організаційна структура управління в ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Джерело: побудовано автором за власними спостереженнями

При цьому директору необхідно опанувати навички делегувати повноваження підлеглим. Кожен працівник за своє сферою діяльності і повноважень може виконувати функції маркетингової діяльності, інноваційного

управління, менеджменту якості та запроваджувати зміни відповідно своєї сфери діяльності.

Професійні компетентності та особистісні риси керівника підприємства Самчук Г.А. вказують на спроможність її вирішувати проблеми діяльності. Але при цьому керівнику мають бути притаманні й певні психологічні якості, які доповнюють професійні та особистісні риси. З метою оцінки наявності таких якостей у керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО» побудовано карту емпатії Самчук Г.А. (рис. 2.9).

<p>Розуміння емоцій Добре розпізнає свої емоції та емоції колег, викликає довіру підлеглих</p>	<p>Співчуття та підтримка Проявляє турботу про свою команду, створює атмосферу, де кожен член колективу відчуває себе почутим.</p>	<p>Побудова відносин Вміє будувати довірливі відносини з командою, що базуються на взаємоповазі</p>
<p>Чи чує колег та підлеглих? Прислухається до проблем підлеглих та намагається зрозуміти їх точку зору і бачення проблем</p>	 <p>Самчук Галина Анатоліївна, 48 років. Освіта вища Директор</p>	<p>Ставлення до розвитку команди Заохочує професійний розвиток команди, надає можливість для розвитку особистості.</p>
<p>- Що говорить та робить?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Самостійно приймає рішення; <ul style="list-style-type: none"> - Радиться з колегами - Самокритична - Запобігає конфліктам 		
<p>Вплив на корпоративну культуру Створює позитивне та емпатичне середовище, цінує індивідуальність та внесок кожного члена команди</p>	<p>Успіхи та прагнення: Фінансова незалежність; Прагне розвивати підприємство; Навчання на освітніх курсах допоможе реалізуватися як професійно, так і досягти особистісного кар'єрного зростання.</p>	

Рисунок 2.9 – Карта емпатії керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО»

Наявність у керівника таких рис, як вміння сформувати команду, прислухатися до думки підлеглих, заохочувати команду до навчання, самовдосконалення і саморозвиток, власний приклад у роботі і житті - результат тривалого розвитку особистості, що допомагає бути спроможною до швидкої адаптації в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА В СУЧАСНОМУ АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Формування соціально-відповідальної особистості керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Підприємства аграрного сектору України, незважаючи на тривале повномасштабне вторгнення та воєнний стан в країні, завдяки кваліфікованому керівництву демонструють високий рівень гнучкості та адаптованості до турбулентних умов невизначеного зовнішнього середовища. При цьому аграрні підприємства здійснюють вагомий внесок у підтримання належного рівня та зростання експортного аграрного потенціалу і продовжують виконувати роль соціально відповідального бізнесу перед населенням сільської місцевості та сільськими громадами. Результативність та ступень виконання цих функцій залежить від того, на скільки керівний склад персоналу підприємства і трудовий колектив в цілому є мотивованим до активної, творчої, ініціативної, інноваційної діяльності, а також здатний навчатися, розвиватися та реагувати на зміни. Створення умов для такої діяльності персоналу вимагає формування нової, відповідної вимогам часу кадрової політики та нових сучасних підходів до формування особистості керівника аграрного підприємства [5, с. 52].

Формування кадрової політики та її реалізації в сучасних підприємствах є, як відзначають науковці Равлик Р. В. та Поліщук Б. О., дискусійною проблемою, що останнім часом загострюється і в умовах інтенсивних трансформацій технологічного укладу характеризується соціально - психологічною напруженістю [58]. Зняття цієї напруги – важлива місія керівника аграрного підприємства, який завдяки своїм лідерським якостям покликаний зняти цю напругу та підтримувати сприятливий соціально-психологічний стан в трудовому колективі підпорядкованого йому підприємства.

Успішний та ефективний керівник – лідер має обґрунтувати кадрову стратегію і формувати кадрову політику. Одна з проблем формування ефективної кадрової політики аграрних підприємств, як відзначає Поліщук Д., пов'язана з тим, що вона недостатньо інтегрована в стратегічне управління підприємством [58, с. 86].

Беззаперечним є висновок науковців, які досліджують проблему формування кадрової політики аграрних підприємств, про те, що вирішення цієї проблеми дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємств аграрного сектора, «...оптимізувати використання людських і фінансових ресурсів» [57, с. 87].

В умовах ринкової економіки та тих глибоких трансформаційних змін, що відбулись в аграрному секторі, та тих викликів, що додалися з початком воєнного стану кадрова політика аграрних підприємств має носити соціальний характер, що дозволить забезпечити стабільність кадрового складу та стратегічний розвиток підприємства в цілому. На теперішній час кожне аграрне підприємство відчуває так званий «кадровий голод» - стан кадрової кризи, причини якої – значний відтік цінних кадрів за кордон (зовнішня міграція), переміщення в межах внутрішньої міграції, мобілізація з початком військової агресії, соціальна незахищеність значного прошарку сільського населення.

Для таких малих підприємств, як ТОВ «ВЕСНА АГРО», це дуже відчутні процеси, оскільки у складі робітників основного виробництва переважають чоловіки – механізатори, водії, вантажники, охоронники. Окремі елементи, що формують цілісність кадрової політики керівника малого підприємства, такі як: забезпечення належних умов зайнятості, політика навчання, оплата праці, добробут персоналу, трудові відносини, - повинні містити відповідні соціальні аспекти відповідальності.

Досвід досліджуваного аграрного підприємства ТОВ «ВЕСНА АГРО» та типового за видами економічної діяльності до нього фермерського господарства «Сатурн» і здійснена діагностика їх кадрової політики, дозволили виявити, що підприємства, які впроваджують у кадрову політику елементи соціальної

спрямованості, характеризуються досить високими темпами зростання кінцевих результатів та ефективності діяльності у 2024 році порівняно з попередніми роками періоду воєнного стану (табл. 3.1).

Таблиця 3.1- Динаміка фінансових результатів та рентабельності діяльності соціально - відповідальних аграрних підприємств ТОВ «ВЕСНА АГРО» та ФГ «Сатурн»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
<i>ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області</i>			
Чистий дохід від реалізації продукції:	1963	5134	8596
- тис. грн			
- темп зростання до попереднього року, %	x	261,54	167,43
Чистий прибуток:	5	530	1123
- тис. грн			
- абсолютний приріст, тис. грн	x	525	593
Рівень рентабельності діяльності, %	0,3	11,5	15,2
<i>ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області</i>			
Чистий дохід від реалізації продукції:	59 254	69 791	92859
- тис. грн			
- темп зростання до попереднього року, %	x	117,78	133,05
Чистий прибуток,:			
- тис. грн	17056,9	12252,3	20244
- абсолютний приріст, тис. грн	x	-4804,6	7991,7
Рівень рентабельності діяльності, %	40,42	21,29	27,3

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємств та публікації [5, с. 53]

У досліджуваних підприємствах на протязі аналізованого в таблиці 3.1 періоду спостерігалась незмінна середньорічна кількість працівників штатного складу за рахунок впровадження програм розвитку персоналу і формування резерву кадрів, що в умовах воєнного стану дозволило подолати проблеми, з якими підприємства зіткнулись у 2022 році. Сталий розвиток трудового потенціалу підприємств дозволив, завдяки зусиллям керівників цих підприємств, уникнути суттєвої плинності персоналу та забезпечити заміщення вакантних посад у разі мобілізації персоналу і, як наслідок цих заходів, вдалося суттєво збільшити кінцеві фінансові результати та підвищити рівень рентабельності діяльності протягом 2023-2024 рр. (другий та третій роки періоду воєнного стану), коли відновились сфера логістики та збутова інфраструктура.

Але процес формування і розвитку особистості керівника, незважаючи на значні економічні досягнення, має бути безперервним та ніколи не припинятись. Тому актуальним є пошук напрямів та заходів щодо удосконалення даного

процесу. По-перше, від керівника підприємства в межах стратегії його розвитку вимагається усвідомлення, на що має робитись фокус в управлінській діяльності у контексті досягнення цілей підприємства. Сучасний досвід формування особистості керівника орієнтує на таке фокусування за різними ролями, які має виконувати успішний керівник. Такі можливі ролі за моделлю РАЕІ, розробленою І. Адезисом, представлені на рисунку 3.1.

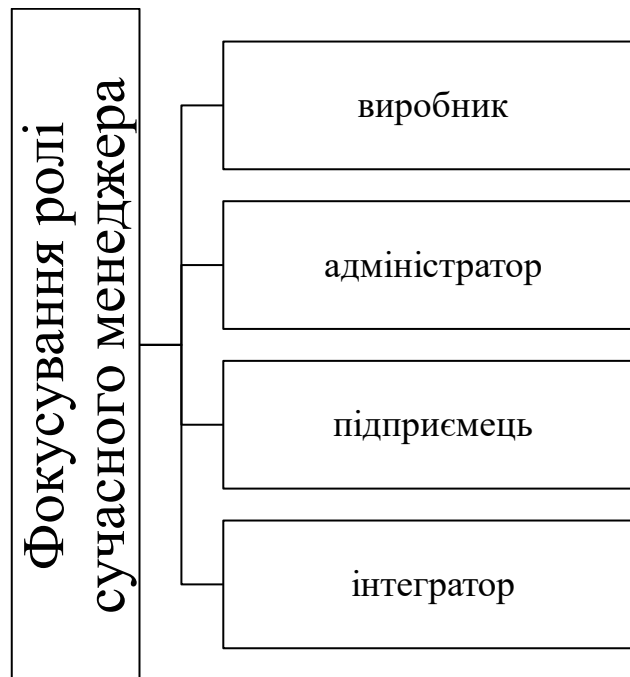


Рисунок 3.1 – Фокусування ролі сучасного менеджера за моделлю РАЕІ

Узагальнено та побудовано автором за джерелом [1]

З огляду на мету, з якою створюється і функціонує підприємство, воно має здійснювати основну діяльність відповідно обраного виду економічної діяльності, тобто «виробляти». Керівник ТОВ «ВЕСНА АГРО» в першу чергу має перейматись основною діяльністю, щоб забезпечити створення економічної бази успішного та ефективного функціонування підприємства.

Це сфера спеціалізації підприємства - вирощування зернових та технічних культур. Тому головна роль керівника, на якій він має фокусувати свою керівну діяльність - «виробник» (Producer).

З огляду на те, що вироблена продукція - це первісний результат діяльності підприємства як основа для формування фінансових результатів діяльності (доходу від реалізації, прибутку), то фокусуючись на цій ролі,

керівник ТОВ «ВЕСНА АГРО» відповідає за короткострокову (поточну) результативність.

Від зусиль керівника залежить не лише результативність, а й ефективність діяльності підприємства – співвідношення отриманих результатів і затрачених зусиль чи обсягу використаних або застосованих ресурсів. За короткострокову ефективність керівник відповідає, виконуючи згідно моделі РАЕІ роль адміністратора (Administrator).

В межах реалізації стратегічного курсу підприємства керівник відповідає за довгострокову результативність, виконуючи роль підприємця (Entrepreneur) та довгострокову ефективність, виконуючи роль інтегратора (Integrator).

Розмежування і синтезування цих ролей в особі керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО» сприятиме підвищенню ефективності його управлінської діяльності та концентрації зусиль щодо результативності та ефективності діяльності самого підприємства. Крім вирішення питань діяльності підприємства керівник – лідер має вирішувати соціальні питання колективу та формувати соціальну кадрову політику, що у свою чергу вимагає розробки і прийняття стратегічних рішень.

Стратегічний аналіз з метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства демонструє, що в ТОВ «ВЕСНА АГРО» переважають сильні сторони, що є базовою основою для позитивних змін в підприємстві. До складу сильних сторін на основі опитування фахівців підприємства віднесено в першу чергу високий рівень кваліфікації персоналу, найм персоналу на конкурсній основі, зв'язок із науково-дослідними установами та закладами вищої освіти у сфері HR, автоматизацію обліку праці та нарахування її оплати, присутність керівника у соцмережах та розміщення сторис (повідомлень) про свою ділову активність.

Узагальнення досвіду досліджуваних підприємств та проведений SWOT – аналіз кадрової підсистеми дозволяє запропонувати стратегічні рішення щодо впровадження соціальної кадрової політики та рекомендувати їх для розробки кадрової стратегії ТОВ «ВЕСНА АГРО» на засадах соціальної відповідальності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз кадрової підсистеми ТОВ «ВЕСНА АГРО» та стратегічні рішення з розвитку особистості керівника

<p>Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства</p>	<p>МОЖЛИВОСТІ (О)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження сучасних концепцій менеджменту 2. Розвиток цифрових технологій управління та комунікацій 3. Розвинена в Україні система підвищення кваліфікації 4. Активна виставкова діяльність у сфері аграрного сектору 	<p>ЗАГРОЗИ (Т)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ризики воєнного стану 2. Інфляція та зростання індексів цін на необхідні ресурси для основної діяльності підприємства 3. Законодавчі зміни та зростання рівня відповідальності у сфері HR 4. Нестабільність на ринку праці та конкуренція за кадри 5. Зміни клімату та ризик несприятливих погодних умов та природних катаклізмів 6. Зростання податкового навантаження у зв'язку з реформуванням податкової системи 7. Погіршення соціального стану сімей працівників
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень кваліфікації персоналу 2. Найм персоналу на конкурсній основі 3. Зв'язок із науково-дослідними установами та закладами вищої освіти у сфері HR 4. Автоматизація обліку праці та нарахування її оплати 5. Присутність керівника у соцмережах та розміщення сторіс про свою ділову активність 	<p>Стратегічні рішення SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження концепції менеджменту змін. 2. Впровадження цифрових технологій управління та комплексної системи обліку. 3. Участь у наукових конференціях, семінарах закладів науки та освіти 4. Участь у виставках для популяризації досягнень підприємства та формування його позитивного іміджу 5. Застосування технологій digital комунікацій 6. Для популяризації підприємства керівнику та фахівцям співпрацювати з аграрними блогерами, пропагувати людиноцентричний підхід у сфері HR 	<p>Стратегічні рішення «ST»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізація запасами та управління ними на основі «ощадних технологій» 2. Запровадження системи економії ресурсів та стимулювання щодо їх раціонального використання. 3. Запровадження систем бізнес-аналітики в управління бізнес-процесами у сфері HR 4. Встановлення заробітної плати на рівні вищому, ніж у конкурентів для запобігання явища «хантингу» щодо персоналу;
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність Положення про систему стимулювання працівників 2. Не розроблено корпоративний кодекс та кодекс ділової етики 3. Значна сезонність використання праці та засобів виробництва 4. Недостатній рівень підтримки навчання персоналу, стажування та підвищення кваліфікації 5. Високий рівень витрат діяльності та праці 6. Недостатня популяризація підприємства у соцмережах та низька медійна активність керівника 	<p>Стратегічні рішення «WO»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити Положення про систему стимулювання персоналу. 2. Запровадити кодекс ділової етики та розвивати імідж підприємства для забезпечення довготривалих надійних стосунків з партнерами 3. Запровадити менеджмент змін та стратегії диверсифікації для пом'якшення сезонності праці 4. Запровадження програм освіти для дітей членів трудового колективу за рахунок підприємства 5. Запровадити бюджетування витрат 6. Надавати можливість формування гнучкого графіку та дистанційної форми роботи 7. Створити сайт підприємства, та популяризувати підприємство у медіа 	<p>Стратегічні рішення «WT»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадження програм освіти для дітей членів трудового колективу за рахунок підприємства 2. Формування системи соціального захисту кадрів та надання соціальних пільг більш привабливих порівняно з конкурентами; 3. Надання персоналу короткострокових безвідсоткових готівкових та товарних (продукцією підприємства) кредитів; 4. Формування фонду підприємства для забезпечення пенсійних виплат працівникам у разі їх виходу на пенсію

Джерело: побудовано автором за власними спостереженнями

У складі вищеназваних стратегічних рішень щодо кадрової підсистеми та напрямів удосконалення формування та розвитку керівника в якості пріоритетних слід відзначити наступні:

- керівник підприємства – лідер, який пропагує людиноцентричний підхід у сфері HR;
- організація праці ґрунтується на умовах безпеки для життя і здоров'я персоналу та його сімей;
- розробка програм безкоштовного навчання, підвищення кваліфікації та стажування персоналу;
- запровадження програм освіти для дітей членів трудового колективу за рахунок підприємства;
- встановлення заробітної плати на рівні вищому, ніж у конкурентів для запобігання так званому явищу як «хантінг» щодо персоналу;
- формування системи соціального захисту кадрів та надання соціальних пільг більш привабливих порівняно з конкурентами;
- надання персоналу короткострокових безвідсоткових готівкових та товарних (продукцією підприємства) кредитів;
- формування фонду підприємства для забезпечення пенсійних виплат працівникам пропорційно терміну стажу їх роботи в підприємстві у разі їх виходу на пенсію.

3.2. Посилення впливу особистості керівника на формування менеджменту змін в підприємстві

Трансформаційні зміни, що в сучасному бізнесі пронизують всі рівні – від мікро- до глобального рівня, вимагають від сучасного керівника – лідера аграрного підприємства формування системи менеджменту змін в підприємстві. Такі зміни мають охопити всі сфери функціонування підприємства: від управління діяльністю з усіма управлінськими функціями до основної ланки - виробництва сільськогосподарської продукції та надання послуг у сфері

аграрного виробництва.

Ключовим елементом менеджменту змін в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області має стати система аналізування управлінської діяльності керівника, яка може здійснюватись підлеглими керівнику фахівцями підприємства. Такими фахівцями в ТОВ «ВЕСНА АГРО», з огляду на те, що це мале підприємство, можуть бути бухгалтер товариства та заступник директора з основної діяльності. До аналізу шляхом опитування можуть залучатись й робітники основного виробництва. Такий аналіз надасть можливість узгоджувати взаємодію всіх працівників підприємства та оперативно вносити необхідні корективи, а також вкаже на можливі напрями вдосконалення задоволення потреб споживачів та удосконалення взаємодії з клієнтами та партнерами.

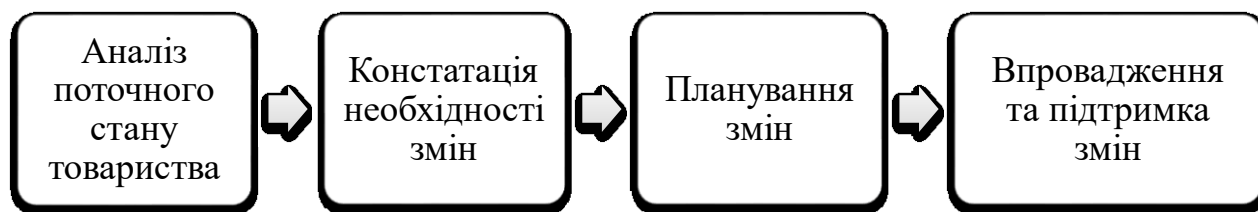
За результатами проведеного аналізу управлінської діяльності на основі опитування фахівців підприємства приймається рішення про необхідність змін, тобто таких трансформацій у організаційній та управлінській діяльності, що означатимуть піднесення підприємства на новий рівень та означатимуть оптимізацію його структури та внутрішнього середовища відповідно до викликів зовнішнього середовища. До складу змін слід віднести й зміни технологій виробництва та управління, технологій комунікацій зі споживачами, впровадження нових ідей щодо розвитку і стратегій підприємства, розробку нових моделей бізнесу.

Від професійних та лідерських якостей керівника підприємства залежить успішність здійснення цих трансформацій. Про ефективність управлінської діяльності керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО» буде свідчити результативність управління змінами як процесом цілеспрямованого впливу на удосконалення внутрішнього середовища підприємства та управління такими змінними параметрами як його цілі, механізми управління, технології виробництва, внутрішня організаційна структура, ресурсний потенціал підприємства. Даний процес може супроводжуватись зміною цінностей підприємства, прагнень та очікувань персоналу.

Для розуміння того, яким чином можна забезпечити посилення ролі керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО» на формування менеджменту змін в підприємстві необхідно обумовити структурні елементи цієї системи, виявити, які зміни для підприємства є актуальними і розробити програму управління змінами.

Формування менеджменту змін в аграрному підприємстві - це процес впровадження нововведень, які спрямовані на підвищення ефективності та адаптації до зовнішніх умов. Він включає кілька етапів, починаючи від аналізу поточного стану і визначення необхідності змін, і закінчуючи впровадженням та підтримкою нових процесів. Впровадження менеджменту змін – складний та багатоетапний процес, у якому послідовність етапів даного процесу охоплює аналітичну, планову, управлінську, організаційну роботу (рис. 3.2).

Впровадження менеджменту змін в ТОВ «ВЕСНА АГРО» доцільно розпочати з аналізу поточного стану підприємства, який має охоплювати фінансову систему підприємства та фінансово-майновий стан, організаційну та виробничу структуру, кадровий потенціал та ринкову складову з конкурентним середовищем, що оточує підприємство на теперішній час.



Джерело: побудовано та узагальнено автором

Рисунок 3.2 – Рекомендовані етапи формування менеджменту змін в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Необхідність змін може бути визнана на основі проведеного аудиту або самоаудиту, за підсумками якого виявляються проблемні ділянки та оцінюється можливість їх усунення або покращення ситуації. Цей етап вимагає також усвідомлення та формулювання цілей, з якими можуть запроваджені зміни та чи відповідають вони стратегічному курсу підприємства. Якщо змін багато, то необхідно встановити найбільш пріоритетні з них та оцінити, на скільки вони можуть вплинути на різні сфери підприємства та його підсистеми.

Наступний етап пов'язаний з плануванням змін. На даному етапі можуть бути розроблені проекти щодо пріоритетних змін, розроблені конкретні заходи щодо їх впровадження з виявленням таких критичних моментів як необхідні інвестиції, ресурси і час для реалізації проекту щодо змін. Також вимагається розробка системи критеріїв і показників, які допоможуть оцінити успішність змін та їх результативність.

На етапі впровадження та підтримки змін важливим є встановити належні комунікації з персоналом підприємства щодо доцільності змін, їх сутності, переконання у правильності обраного курсу. Зміни можуть бути впроваджені за умови перепідготовки та навчання персоналу до роботи за новими умовами після реалізації проекту змін.

Безпосередньо процес впровадження змін має супроводжуватись здійсненням моніторингу за процесом реалізації змін та контролем за їх впровадженням.

Підтримка змін передбачає надання допомоги працівникам щодо адаптації до нових умов, внесення коректив у зміни за умови такої потреби, створення умов для подальшого розвитку підприємства на основі введених змін.

Проведений аналіз поточного стану ТОВ «ВЕСНА АГРО» та факторів зовнішнього макросередовища (розділ 2 даної роботи) вказує на наявність проблемних сфер та необхідність змін. Одна з проблем - суттєве зростання витрат діяльності, які негативно впливають на кінцеві результати діяльності та ефективність управлінської діяльності керівника підприємства. Аналіз активів підприємства та їх структури показав наявність значної кількості запасів, дебіторської заборгованості за товари і послуги та за розрахунками з бюджетом. Також в окремі періоди внаслідок проблем з логістичною інфраструктурою, що обумовило проблеми збуту, мали місце у складі запасів значні обсяги нереалізованої товарної продукції. Виявлені проблеми відбивають показники динаміки кінцевих результатів та витрат діяльності, аналіз співвідношення яких дозволить зробити висновки про виправдання значного зростання витрат. З цією метою здійснене порівняння темпів зростання витрат діяльності і кінцевих

результатів (чистого доходу) з тим, щоб мати уяву про те, скільки відсотків зростання чистого доходу припадає на 1 грн собівартості реалізованої продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Динаміка витрат діяльності і чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

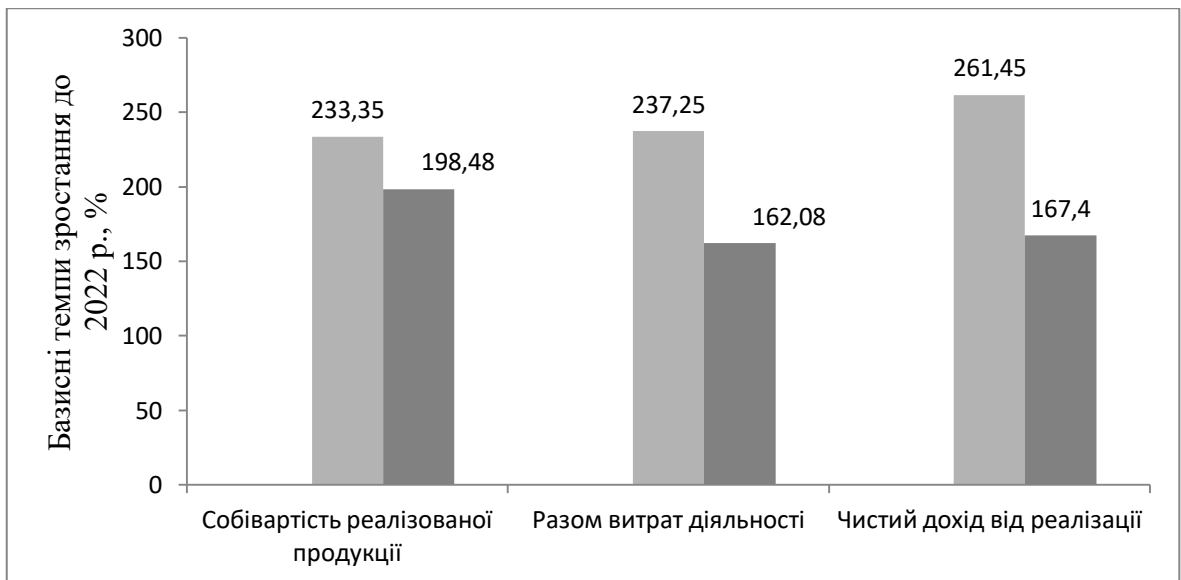
Показники	Темпи зростання базисні до 2022 р., %		Темпи зростання ланцюгові, %
	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	261,45	437,67	167,40
Валовий прибуток, тис. грн	366,66	342,27	342,27
Чистий прибуток, тис. грн	106 *	226 *	213,58
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	233,35	463,16	198,48
Інші операційні витрати, тис. грн	146,29	16,27	11,12
Разом витрат, тис. грн	237,25	384,54	162,08
Співвідношення темпів зростання чистого доходу від реалізації і собівартості реалізованої продукції, коефіцієнт	1,12	0,94	0,84


**Коефіцієнт зростання*

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності товариства

Розраховані темпи зростання показників витрат і кінцевих результатів діяльності вказують на суттєве збільшення показників порівняно з 2022 роком відповідно у 2023 та 2024 роках. У 2023 та 2024 роках порівняно з 2022 роком темпи зростання чистого доходу і валового прибутку дещо перевищили темпи зростання витрат в цілому та окремих їх видів: собівартості реалізованої продукції, інших витрат та витрат діяльності в цілому. Але 2022 рік в динаміці досліджуваного періоду виявився нетиповим і таким, що характеризувався спадом всіх показників діяльності і розмірів виробництва у зв'язку з повномасштабною воєнною агресією проти України. Тому доцільно висновки робити краще за показниками типових років досліджуваного періоду, щоб мати уяву про співвідношення темпів зростання витрат і кінцевих результатів діяльності.

Динаміка показників витрат і чистого доходу від реалізації продукції наочно представлена на діаграмі (рис. 3.3).



2023 рік до 2022 р. 


2024 р. до 2022 р. 

Рисунок 3.3 - Динаміка витрат та чистого доходу від реалізації продукції в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності та таблиці 3.1

Показники діаграми демонструють, що у 2024 році порівняно з 2022 роком темпи зростання витрат перевищили темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 році порівняно з 2022 роком на 1 % зростання собівартості реалізованої продукції припадало 0,94 % зростання чистого доходу від реалізації продукції, у той час як порівняно з 2023 роком - лише 0,84 %. Таким чином, розрив у темпах динаміки чистого доходу і витрат зростає, що становить загрозу щодо зменшення прибутку в подальшому періоді. Така проблема вимагає вирішення і впровадження змін в управлінні діяльністю підприємства.

Досвід успішних аграрних підприємств та результати наукових публікацій вказують на прихильність менеджерів до такої теорії управління як «ощадне виробництво» (Lean Production) [33, с. 92], яку можна рекомендувати ТОВ «ВЕСНА АГРО» як основу запроваджених змін. Сутність концепції «ощадного виробництва» можна трактувати як таку, що визнає два види процесів і витрат: перший вид – забезпечує отримання споживчої вартості, другий вид, відповідно, не забезпечує і трактується як втрати [33, с. 92]. Такі втрати слід ліквідувати і ними можуть виступати в підприємстві внаслідок неефективного управління, на

думку Ковалю В.П. з посиланням на дослідження Т. Оно, Д. Лайкера, Д.П. Вумека, вісім видів втрат. Незважаючи на те, що концепція «ощадного виробництва» до теперішнього часу майже не знаходила прикладного призначення в аграрному виробництві, в підприємствах галузі цілком мають місце такі втрати, як надмірні запаси, нереалізована продукція, невиправдані транспортні перевезення і витрати, зіпсована продукція, наявність непотрібних бізнес-операцій, а також невикористаний трудовий потенціал людського ресурсу і, зокрема, керівника підприємства.

При цьому автором дослідження [33, с. 93], пропонується в аграрному виробництві враховувати й такі втрати, як нерівномірне виробництво. Це дійсно має місце внаслідок сезонності і циклічності виробництва в сільському господарстві, а також й такі втрати, як перевантаження техніки і персоналу в сезон посівних чи збиральних робіт, висока тривалість робочого дня та робочого тижня без вихідних в період напружених робіт. Проведений аналіз поточного стану ТОВ «ВЕСНА АГРО» на предмет наявності таких витрат, показав, що в товаристві дійсно мають місце значні розміри запасів, у тому числі нереалізованої продукції, очікування щодо погашення дебіторської заборгованості за товари і послуги та за розрахунками з бюджетом. Все це уповільнює обертання капіталу і відволікає значну його суму з обороту та веде до недоотримання значної частки додаткового ефекту.

Згідно рекомендованої методики щодо оцінки запровадження концепції «ощадного виробництва» на основі методу аналізу оболонки даних [33, с. 95-97], доцільно провести факторний аналіз впливу варіації періоду оборотності авансованого капіталу на варіацію кінцевих результатів діяльності. Потреба в такому аналізі пов'язана з тим, в процесі аналізу економічного стану підприємства виявлено вкрай уповільнений оборот окремих елементів оборотних активів. На основі даних фінансової звітності сукупності аграрних підприємств регіону (табл. Б1, додаток Б), проведено аналіз впливу варіації періоду оборотності авансованого капіталу на варіацію чистого доходу від реалізації продукції, результати якого наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати аналізу впливу варіації періоду оборотності оборотного капіталу на чистий дохід від реалізації продукції в сукупності аграрних підприємств Південного регіону

Показники	Результати аналізу
Модель регресії Y на X $Y_x = 1100,984 - 223,893X$	
Факторна ознака (X)	Період обороту авансованого капіталу, років
Результативна ознака (Y_x)	Чистий дохід від реалізації з розрахунку на 1000 грн авансованого капіталу
Фактичні значення факторної ознаки у сукупності підприємств:	
- мінімальне (X_{\min} – СВК «Родина»)	0,773
- максимальне (X_{\max} – СВК «Буджак»)	5,032
Фактичні значення результативної ознаки у сукупності підприємств:	
- мінімальне (Y_{\min} – СВК «Буджак»)	198,743
- максимальне (Y_{\max} – СВК «Родина»)	1294,132
Ефект впливу факторної ознаки на результативну, грн	-223,893
Коефіцієнт парної кореляції (R)	0,849545
Коефіцієнт парної детермінації (R^2)	0,721727
Нормований R -квадрат	0,706267
F -критерій	46,68467

Джерело: побудовано автором за даними розрахунків (додаток Б)

Наведені у таблиці 3.4 розрахунки наочно демонструють, що з подовженням господарського циклу на 1 рік чистий дохід з розрахунку на 1000 грн авансованого капіталу зменшується на 223,89 грн. Таким чином, тривалість господарського циклу, яка в ТОВ «ВЕСНА АГРО» коливалась від 4,3 роки у 2022 до 0,797 у 2024 році, є досить впливовим чинником на результати діяльності товариства, а відтак й на ефективність управлінської діяльності.

Таким чином, об'єктом менеджменту змін в ТОВ «ВЕСНА АГРО» мають стати ліквідація невиправданих витрат та оптимізація господарського циклу, в основі яких має бути концепція «ощадного виробництва». Для досягнення поставленої мети від керівника підприємства вимагається налагодження комунікацій з персоналом щодо роз'яснення положень менеджменту змін на основі концепції «ощадного виробництва», запровадження системи заохочень щодо економії витрат і неприпущення втрат та новий підхід до навчання

персоналу та підвищення його кваліфікації.

Це надасть можливість реалізувати концептуальні принципові положення менеджменту змін в досліджуваному підприємстві (рис. 3.4).

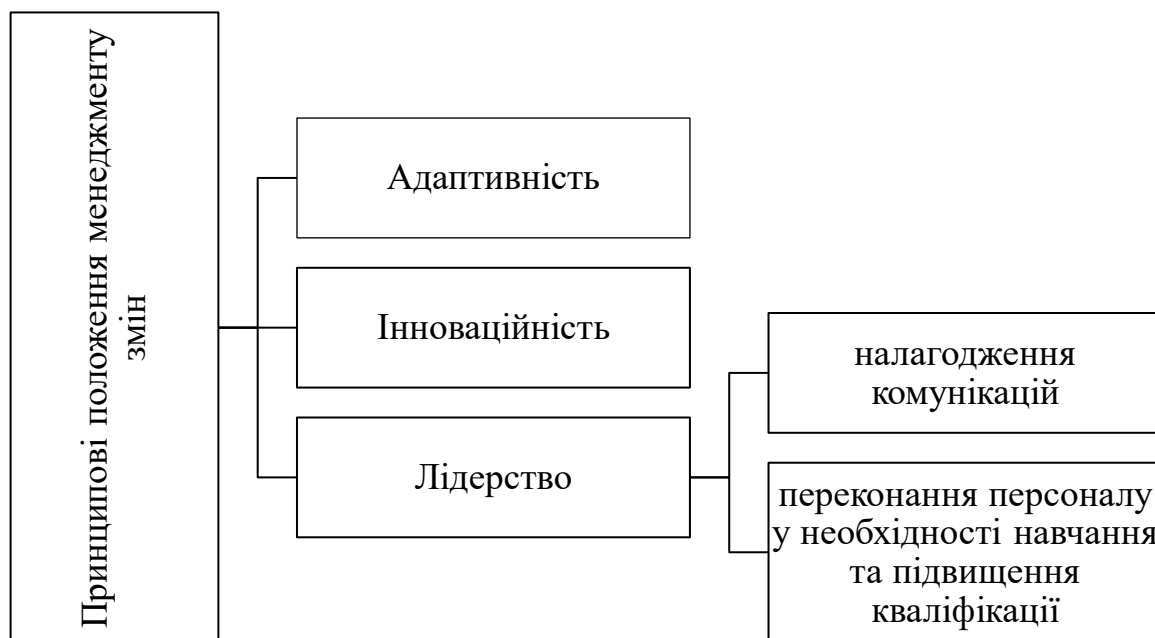


Рисунок 3.4 - Реалізація концептуальних принципів менеджменту змін в ТОВ «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення даних публікацій [22, 24, 25, 28, 31]

Наведений перелік концептуальних принципів вказує на те, що реалізація в ТОВ «ВЕСНА АГРО» менеджменту змін дозволить підприємству бути адаптивним до невизначеності та змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні технології та здобувати конкурентні переваги, налаштовувати персонал підприємства на усвідомлення необхідності змін та надихати робітників на їх реалізацію, завдяки лідерським якостям керівника підприємства. При цьому керівник має вибудовувати комунікаційний комплекс, щоб зменшити опір змінам та викликати довіру працівників до запроваджуваних змін. Щодо адаптації персоналу до впроваджуваних змін, то цьому має сприяти надання можливості персоналу навчатись та підвищувати кваліфікацію.

Ефективне керівництво у сукупності з менеджментом змін в аграрному підприємстві ТОВ «ВЕСНА АГРО» дозволить забезпечити адаптацію до умов

воєнного стану та пережити складний кризовий період, вийти на новий рівень розвитку та забезпечити реалізацію корпоративної стратегії підприємства та кадрової стратегії соціальної відповідальності.

3.3. Обґрунтування ефективності заходів з впровадження сучасних підходів до формування особистості керівника ТОВ «ВЕСНА-АГРО»

Подальший розвиток особистості керівника в сучасних умовах має здійснюватись на засадах інноваційних підходів, що сприятиме формуванню професійно підготовлених керівників, здатних управляти підприємствами та здійснювати управління на засадах концепції сталого розвитку. Виклики глобального та регіонального рівня обумовлюють необхідність формування у керівників здатності до швидкої адаптації в умовах невизначеності та стресостійкості.

Аграрний сектор в сучасних умовах характеризується стрімкими трансформаційними змінами та нівелюванням відмінностей між сільським господарством та промисловістю. З галузі з переважаючою ручною працею та низьким рівнем механізації сільське господарство перетворилося на високотехнологічне, наукомістке та інноваційне виробництво, якому притаманні цифрові трансформації, автоматизація і роботизація виробничих процесів, генна інженерія, залучення штучного інтелекту до прийняття управлінських рішень, застосування GPS технологій та технологій точного землеробства.

Це вимагає кардинально нових компетенцій від керівників аграрних підприємств. В умовах здійснення воєнних дій і наслідків з ним пов'язаних від керівника вимагається вміння прогнозувати, виявляти, оцінювати ризики та запобігати їм. Недостатній рівень розвитку особистості керівника та його невідповідність сучасним умовам ринкового середовища може привести до втрати підприємством конкурентних позицій і в підсумку - до банкрутства. Сучасний аграрний сектор стає «інтелектуальним» завдяки, як відзначають науковці,

впровадженню штучного інтелекту в процес управління, роботизованих систем, Інтернету речей [8, 19, 34, 38, 39, 45, 49].

Керівник сучасного аграрного підприємства, яке за розмірами є малим або середнім, повинен бути готовим працювати з сучасними технологіями і мати комплексну освіту на межі декількох сфер професійної діяльності: менеджменту, технологій, фінансів, права інформаційних систем обґрунтування управлінських рішень [49, 52, 59]. Якщо раніше достатньо було лише професійних знань, то сьогодні важливим є володіння «м'якими» навичками так званими *soft skills*.

Сучасні управлінські навички можуть бути здобуті керівником ТОВ «ВЕСНА АГРО» в процесі безперервної освіти, навчання, стажування, в ході яких керівнику необхідно не лише підтримувати наявні навички, а й розвивати їх. Для керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО», за даними проведеного опитування, актуальним є подальший розвиток комунікаційних навичок, лідерства, організації командної роботи, адаптивності, критичного мислення.

Для підтримки таких навичок та їх розвитку корисними є тренінги з ефективної бізнес-комунікації, вміння слухати підлеглих, інструменти невербальної комунікації, ведення переговорів.

Керівник аграрного підприємства повинен вміти оперативно донести рішення до виконавців особливо у критичні періоди напружених сезонних робіт, пояснити технологію бізнес-процесу, продемонструвати використання сучасного цифрового інструментарію. Часто доводиться працювати над реалізацією проєктів, що вимагає знань про управління проєктами, планування проєктних робіт, вміння оптимально розподіляти обов'язки. Аграрне виробництво є ризикованим видом діяльності, що вимагає прийняття оперативних рішень на основі навичок критичного мислення та мозкового штурму. Розвивати критичне мислення керівник може під час навчання на прикладі кейсів прикладного характеру, під час тренінгів.

Для розвитку «твердих» та «м'яких» навичок керівника підприємствам потрібно інвестувати кошти в організацію та участь керівників у тренінгах з командної роботи, курсів з формування і розвитку психологічного та емоційного

інтелекту, що сприятиме оволодінню керівником здібностями не допускати або розв'язувати наявні конфлікти, підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат в підприємстві та швидко впроваджувати зміни та адаптуватись до них.

Прийняття рішення про інвестиції у навчання керівника має бути обґрунтоване показниками ефективності інвестицій. З цією метою проведений факторний аналіз впливу витрат на розвиток управлінського персоналу на показник ефективності управлінської праці за чистим доходом з розрахунку на одного працівника управлінського складу відповідно методики економіко-математичного моделювання у менеджменті [7, 43, 44]. Це дало можливість отримати модель залежності між показниками (табл. 3.5) та знайти оптимальний рівень витрат на розвиток особистості керівника.

Таблиця 3.5 – Результати аналізу впливу варіації витрат у розвиток управлінського персоналу на чистий прибуток (з розрахунку на 1 управлінця) в сукупності аграрних підприємств Південного регіону

Показники	Результати аналізу
Модель регресії $Y_x = -472,09 + 11,842X - 0,018 X^2$	
Факторна ознака (X)	Витрати на розвиток управлінського персоналу, тис. грн
Результативна ознака (Y _x)	Чистий прибуток з розрахунку на 1 особу управлінського персоналу, тис. грн
Фактичні значення факторної ознаки у сукупності підприємств:	
- мінімальне (X _{min})	56,4
- максимальне (X _{max})	425,0
Фактичні значення результативної ознаки у сукупності підприємств:	
- мінімальне (Y _{min})	234,0
- максимальне (Y _{max})	1749,3
Коефіцієнт парної кореляції (R)	0,89945
Коефіцієнт парної детермінації (R ²)	0,80902
Нормований R-квадрат	0,78655
F-критерій	36,00800

Джерело: побудовано автором за даними розрахунків (додаток Б)

Наявність доволі щільного зв'язку між зазначеними показниками демонструє лінійна модель $Y_x = 233,7834 + 3,5698 X$; R=0,820; F – критерій = 37,05

(табл. В2, додаток В). Але для визначення оптимального значення витрат доцільно обрати поліноміальну функцію, яка забезпечила кращий результат надійності моделі та достовірності її параметрів порівняно з лінійною (таблиця В3, додаток В).

Основні параметри і характеристики поліноміальної моделі, наведені у таблиці 3.5, свідчать про тенденцію до зростання показника чистого прибутку з розрахунку на 1 управлінського працівника із збільшенням витрат на розвиток управлінського персоналу (позитивний параметр моделі 11,842). При цьому тенденція до зростання спостерігається з уповільненням і досягає екстремального рівня, після чого спостерігається спад результативного показника, що дає можливість встановити оптимальний рівень витрат.

Коефіцієнт парної детермінації ($R^2 = 0,809$) вказує на те, що понад 80 % варіації показника ефективності управлінської діяльності (за чистим прибутком) обумовлено варіацією інвестицій у навчання та розвиток особистості керівника. Для встановлення оптимального обсягу витрат побудовано діаграму отриманої поліноміальної моделі (рис. 3.5).

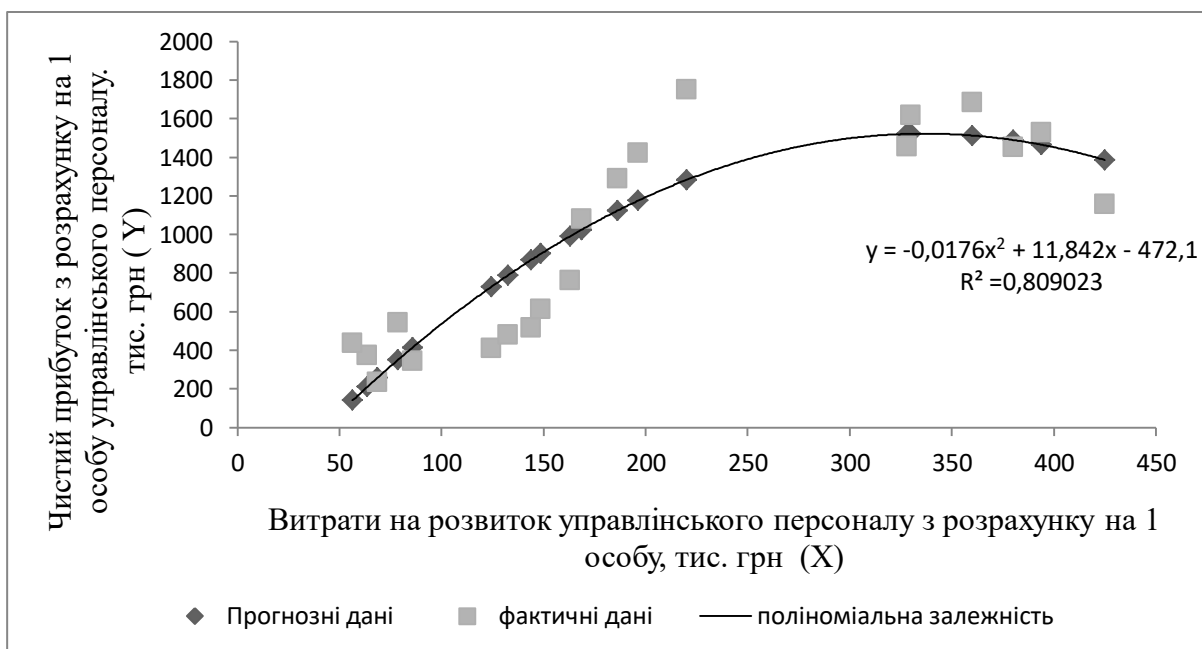


Рисунок 3.5 – Поліноміальна модель залежності ефективності діяльності керівника від варіації витрат на навчання щодо розвитку особистості керівника у сукупності підприємств Південного регіону

Джерело: побудовано автором за даними аналізу (додаток В)

Представлені на діаграмі дані вказують на те, що зростання показника витрат на розвиток особистості керівника від мінімального значення по досліджуваній сукупності підприємств супроводжується зростанням показника віддачі витрат до рівня 330 тис. грн, за якого досягається максимальний показник чистого прибутку на 1 управлінського працівника (1618 тис. грн). З подальшим зростанням показника витрат має місце спадний характер віддачі цих інвестицій (рис. 3.5).

Таким чином, графічний метод дозволяє прийняти в якості оптимального рівня витрат на навчання щодо розвитку особистості керівника показник 330 тис. грн. Ці витрати можуть бути інвестовані у навчання на тренінгах з розвитку професійних навичок та компетентностей керівника підприємства.

Такий показник витрат є цілком прийнятним для малого суб'єкта господарювання з прибутковою діяльністю, яким є ТОВ «ВЕСНА АГРО». Інвестиції у розвиток особистості керівника сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження інноваційних змін кваліфікованим керівником, запровадженню сучасних цифрових технологій в управління підприємством.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження проблеми формування та розвитку особистості керівника дозволяє зробити наступні висновки:

1. В системі управління підприємством ключова роль відводиться формуванню особистості керівника, який має високі організаторські здібності та авторитет в колективі, поєднує в собі риси лідера з метою впливу на формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі та досягнення підприємством на цій основі його стратегічних цілей і забезпечення довготривалого життєвого циклу підприємства.

2. Формування та розвиток особистості керівника аграрного підприємства слід розуміти як процес набуття або удосконалення відповідних компетентностей для забезпечення ефективного і інноваційного управління підприємством у сфері аграрного виробництва на основі професійних та інтелектуальних здібностей, позитивного емоційного стану та людиноцентричного ставлення до підлеглих з урахуванням сучасних технологій виробництва та управління. Ключові ознаки розвитку особистості керівника - управління емоціями, здатність до розвитку та самовдосконалення.

3. Для формування ефективного та успішного керівника доцільно розробляти відповідні програми розвитку особистості керівника, внутрішню систему інтелектуального розвитку та програму безперервного удосконалення.

4. Формування моделі розвитку сучасного керівника підприємства включає наступні етапи: діагностика типу керівника за енеаграмою, діагностика емоційного інтелекту, оцінка здатності керівника розвивати комунікаційні здібності. Заключним етапом діагностики та оцінки особистості керівника підприємства, його формування та розвитку є оцінка ефективності його управлінської діяльності за показниками, що визначаються за кінцевими результатами функціонування підприємства та характеризують економічну та соціальну ефективність.

5. Аналіз системи показників результативності процесу розвитку особистості керівника охоплює динаміку, факторний аналіз, що дозволяє

отримати моделі розвитку, за якими здійснюється прогнозування, виявляються резерви зростання та визначається ефект впливу кожного фактора на результати діяльності керівника і процес розвитку його особистості.

6. Складові зовнішнього макросередовища, а також стан, закономірності і перспективи розвитку сільськогосподарського виробництва визначають сприятливі умови формування особистості керівника сучасного аграрного підприємства. Проведений аналіз макроекономічних показників вказує на те, що попри економічне зростання, в економіці та, зокрема в галузі сільського господарства, існують проблеми щодо забезпеченості трудовими ресурсами суб'єктів економіки, які вимагають вирішення та удосконалення науково-методичного забезпечення формування та розвитку особистості керівника.

7. Прикладний аспект проблеми формування і розвитку особистості керівника аграрного підприємства досліджено на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «ВЕСНА АГРО» Роздільнянського району Одеської області, яке є малим суб'єктом аграрного підприємництва з площею землекористування 370 га, середньорічною чисельністю найманого персоналу 5 осіб та до 10 осіб у період сезонних робіт.

8. Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «ВЕСНА АГРО» демонструє поступове розширене відтворення основних засобів, скорочення оборотних активів підприємства на тлі скорочення площі землекористування. При цьому виявлено значну частку виробничих запасів, готової продукції, дебіторської заборгованості у складі оборотних активів, що свідчить про вкрай повільний їх обіг, тривалий період обороту, низьку ділову активність та вилучення значної частини оборотних активів з обігу.

9. Керівником товариства з обмеженою відповідальністю «ВЕСНА АГРО» є висококваліфікований агроном за освітою та професійним досвідом, необхідними для успішного керівника професійними та особистісними якостями. Конкурентними перевагами директора аграрного підприємства «ВЕСНА АГРО» є володіння сучасними цифровими технологіями у сфері управління, маркетингу та обліку, висока медійна активність.

10. У 2023 році порівняно з 2022 роком в підприємстві витримується «золоте правило економіки і фінансів», у 2024 порівняно з 2023 роком темпи зростання валового прибутку є меншими, ніж темпи зростання чистого доходу від реалізації. Перед керівником підприємства стоїть завдання щодо підвищення ефективності управлінської діяльності, орієнтоване на підвищення темпів зростання фінансових результатів діяльності.

11. Побудована карта емпатії дозволила виявити наявність у керівника ТОВ «ВЕСНА АГРО» таких рис, як вміння сформувати команду, прислухатися до думки підлеглих, заохочувати команду до навчання, самовдосконалення і саморозвиток, власний приклад у роботі і житті як результат тривалого розвитку особистості, що допомагає бути спроможною до швидкої адаптації в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

12. Проведений SWOT – аналіз кадрової підсистеми дозволив запропонувати стратегічні рішення щодо впровадження соціальної кадрової політики та рекомендувати їх для розробки кадрової стратегії ТОВ «ВЕСНА АГРО» на засадах соціальної відповідальності.

13. Ключовим із запропонованих стратегічних рішень є впровадження менеджменту змін, об'єктом якого в ТОВ «ВЕСНА АГРО» мають стати ліквідація невиправданих витрат та оптимізація господарського циклу, в основі яких має бути концепція «ощадного виробництва». Для реалізації даного рішення від керівника підприємства вимагається налагодження комунікацій з персоналом щодо роз'яснення положень менеджменту змін на основі концепції «ощадного виробництва», запровадження системи заохочень щодо економії витрат і неприпущення втрат та новий підхід до навчання персоналу і підвищення його кваліфікації.

14. Подальший розвиток особистості керівника рекомендується на безперервній основі спрямувати на підтримку професійних компетенцій та особистісних навичок шляхом системного і комплексного навчання. На основі економіко-математичного моделювання виявлено оптимальний рівень щорічних витрат на навчання щодо розвитку особистості керівника у обсязі 330 тис. грн,

що забезпечує максимальну віддачу за показником чистого прибутку з розрахунку на одного працівника. Ці витрати можуть бути інвестовані у навчання з розвитку професійних навичок та компетентностей керівника підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адієс І. Ідеальний керівник: Чому ви не можете стати ним і що робити з цього приводу: Нова парадигма менеджменту. Пер. з англ. С. Опацької. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія». 2006. 266 с.
2. Бабинець М. Ділове спілкування у професійній діяльності менеджерів. Видавництво УжНУ" Говерла". 2009. С. 150-155.
3. Бабчинська О.І, Мідляр А.К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5151>
4. Бандурка О. М., Бочарова С.П., Землянська О.В. Психологія управління Харків : Фортуна-пресс, 1998. 464 с.
5. Бахчиванжи Л.А., Морозов Д.П., Дудар К. О. Формування соціальної кадрової політики аграрних підприємств. Збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (з міжнародною участю): 30 квіт. 2025 р., м. Черкаси [Електронний ресурс] / упоряд.: Л. В. Проданова, О. А. Білик ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2025. С. 52-54
6. Бінерт О.В., Балаш Л.Я., Лисюк О.В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. Агросвіт №10, 2024. С. 40-44
7. Бурцева Т.І., Пальонна Т.А., Боковня А.О. Маркетингове управління методами економіко-математичного моделювання. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького, 2017, т. 19, № 76. С. 15-18.
8. В Україні розраховуватимуть Індекс цифрової економіки та суспільства. Liga Zakon. URL: https://biz.ligazakon.net/news/222067_v-ukran-rozrakhovuvatimut-ndeks-tsifrovo-ekonomki-ta-susplstva
9. Господарський кодекс України. 436-IV. Редакція від 28.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
10. Гоулман Д. Емоційний інтелект. У перекладі С-Л. Гумецька. Вид-во Vivat. 2023. 511 с.

11. Гриценко Т. В. Етика ділового спілкування: навч. посібник за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. К.: Центр учбової літератури, 200. 344 с.
12. Гройсберг Б. 7 головних якостей гарного керівника. Науково-популярний журнал «Harvard Business Review». URL: <http://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/p13600/>.
13. Гурман О., Власюк Ю. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. Трансформаційна економіка, 2023 (4 (04)), С. 29-33. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-6>
14. Гуцуляк Н., Ковальчук В. Методи стрес-менеджменту для керівників та персоналу: практичні рекомендації збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (з міжнародною участю): 30 квіт. 2025 р., м. Черкаси [Електронний ресурс] / упоряд. : Л. В. Проданова, О. А. Білик ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2025. С.140-142
15. Данилевська І.В., Фіщук Н.Ю. Підвищення кваліфікації спеціалістів агроформувань. Науковий вісник НУБІП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. №249. С.158-165.
16. Дафт Л. Уроки лідерства. Київ: 2016. 480 с.
17. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Державна служба статистики України. За ред. І.Є. Вернера. 269 с.
18. Дзюба О., Левіщенко О., Томченко Б. Вплив міграційної кризи на економіку України. Економіка та суспільство, 2025 (72). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-36>
19. Дослідження цифрових навичок українців. Третя хвиля. Дія. Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/research>
20. Дуга С. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності національної економіки: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. Економіка та суспільство, 2024 (70). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-8>

21. Єременко Л. В. Роль емоційного інтелекту у професійній компетентності керівника. Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки. 2017. Вип.1, т. 2. С. 150—155.
22. Жадан О., Олешко К. Кадрова політика в публічному управлінні в умовах воєнного стану. Збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (з міжнародною участю): 30 квіт. 2025 р., м. Черкаси [Електронний ресурс] / упоряд. : Л. В. Проданова, О. А. Білик ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2025. С.64-67
23. Жалінська І.В. Сучасні підходи до розвитку особистості керівника. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/25.pdf
24. Жалінська І.В., Артерчук В.О. Сучасні підходи до розвитку особистості керівника. Економіка і суспільство. 2025. Випуск 6. С. 148-153 https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/25.pdf
25. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: монографія. К. : Нац. торг. - екон. ун-т, 2006. С. 300.
26. Кабаченко Т. С. Психологія управління: Підручник. Київ: 2017. 384 с.
27. Калетнік Г.М. Функціонування закладу університетської освіти у розвитку агросфери трансформаційної економіки. Економіка, Фінанси, Менеджмент. 2015. Випуск 3. С. 3-8
28. Калетнік Г.М., Гунько І.В. Інноваційні платформи організації науково-дискусійних молодіжних майданчиків у контексті Євроінтеграційного розвитку аграрної економіки. Економіка, Фінанси, Менеджмент. 2017. Випуск 4. С. 7-18
29. Калетнік Г.М., Мазур А.Г. Науково-теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях. Економіка, Фінанси, Менеджмент. 2016 Випуск 10. С. 7-25.
30. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посібник. К.: Міленіум, 2003. 260 с

31. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С. 218-234.
32. Книш А.Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навчальний посібник. К.: ДП «НВЦ» Пріоритети», 2016. 40 с.
33. Коваль П.В. Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва. Економіка АПК. 2012. № 5 С. 91-98.
34. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Заг. ред. О.В. Овчарук. К. : «К.І.С.», 2004. 112 с.
35. Кондратєв М. Ю., Іллін В. А. Азбука соціального психолога-практика. Київ: 2017. 464 с.
36. Короленко В. Prospects of the modernization of the civil service as a basic development of human potential: матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. 200 с. С. 144-146. С. 70-72.
37. Зеркаль А.В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств. Монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. 346 с.
38. Костишина Т., Тужилкіна О., Шаповалов В. Соціально-трудоий потенціал регіону і цифровізація праці: перспективи та напрями взаємовпливу в умовах інноваційного розвитку. Економіка та суспільство, 2024 (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-33>
39. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналіт. зап. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.
40. Кутідзе Л., Сіра О. Міждисциплінарна освіта як драйвер інноваційного менеджменту. Збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (з міжнародною участю): 30 квіт. 2025 р., м. Черкаси [Електронний ресурс] /

- упоряд. : Л. В. Проданова, О. А. Білик ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2025. С.101-103
41. Мазур В.А., Германюк Н.В., Дмитрук Р.В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №1. С. 7-20.
42. Мазур К.В., Кубай О.Г. М Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
43. Математичні моделі в маркетингу та менеджменті: Навчальний посібник. Укладачі: Гамалій В.Ф., Сотніков В.С., Вишневська В.А., Жовновач Р.І., Загреба М.М. Кропивницький, 2017. 136 с.
44. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: Навчальний посібник. За заг. ред. О. В. Кузьменко. Суми: видавництво «Ярославна», 2020, 214 с.
45. Мильніченко С. Цифрові технології в бізнес-освіті: нові можливості для навчання та управління знаннями. Збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (з міжнародною участю): 30 квіт. 2025 р., м. Черкаси [Електронний ресурс] / упоряд. : Л. В. Проданова, О. А. Білик ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2025. С.104-107
46. Мороз В.М. Трудовий потенціал бізнес-лідера: навчальний посібник. К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. 40 с.
47. Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2017. 288 с.
48. Напорчук Д. Дослідження впливу вимушеної міграції на демографічний стан, економічний розвиток та соціальну ситуацію в Україні. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2024. Т. 330, № 3. С. 48–53. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-6>
49. Немченко, Т., Коваленко, С. Вдосконалення цифрових компетенцій як чинник розвитку соціально-трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій економіки. Економіка та суспільство, 2024 (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-11>

50. Нестуля О.О., Нестуля С.І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХІХ століття-початок ХХ століття): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 2016. 375 с.
51. Осадча Л. А. Формування професійної компетенції майбутніх менеджерів. Економіка, фінанси і управління в ХХІ столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку: збірник тез наукових робіт Міжнародної науково-практичної конференції (Буковель-Київ) «20–23» березня 2017 року. Фінансова рада України, Київ, 2017. II том. С. 59–64.
52. Осадча Л. А. Проблеми формування професійної компетенції керівників аграрного бізнесу. Психологічний журнал. 2021(7), С. 57–64. URL: <https://doi.org/10.31499/2617-2100.7.2021.234678>
53. Пашко Л. А. До проблеми активізації людини адміністративної у сфері державного управління. Командор. 2016. № 1. С. 33- 37.
54. Пашко Л. А. Управлінські помилки при формуванні комунікативної поведінки оцінюваного державного службовця. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2015. № 22.С. 124-132.
55. Плавкова Д. Шляхи розвитку людського потенціалу в Україні в умовах післявоєнного стану. Економіка та суспільство, 2024 (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-104>
56. Поспелова Т., Руденко В., Олещенко В. Інституційно-економічне забезпечення людського розвитку: управлінська трансформація в умовах посткризової перебудови. Економіка та суспільство, 2025 (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-139>
57. Поліщук Д. Інтегрована оцінка стратегічного управління та кадрової політики в аграрному секторі. Modeling the development of the economic systems, 2024 (2), с. 86–92. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-11>
58. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024 (14). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>

59. Рачинський А. Державна політика у сфері освіти і науки у забезпеченні розвитку людського капіталу в Україні: матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. 200 с. С. 144-146.
60. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посібник К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
61. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. Економіка АПК. 2019. № 6 С.64-72.
62. Селезньова В. Психоемоційні аспекти процесу ухвалення споживчих рішень. Економіка та суспільство, 2025 (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-102>
63. Серєда Н.В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ: навчальний посібник К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. 40 с. 47
64. Соціологія і психологія. Навч. посіб. за ред. Ю. Ф. Пачковського; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. 3-тє вид., стер. Київ : Каравела, 2022. 760 с.
65. Тюлю Г. Якість профпідготовки менеджера. Вища освіта. 2005. № 11. С. 78–82.
66. Урбанович О. Психологія індивідуального стилю управління. Освіта. ua. URL:<https://osvita.ua/school/method/psychology/1371/>
67. Формування професійної компетентності майбутнього менеджера у процесі навчання. URL: http://www.chteiknteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2_47.pdf
68. Шемінов О. Фактори розвитку діджиталізації праці в Україні. Економіка та суспільство, 2024 (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-36>
69. Як змінилася міграція з України та якими будуть наслідки - BBC News Україна. BBC News Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo> (дата звернення: 25.02.2025).
70. Ясінська Т. В (2022). Розвиток людського капіталу як основа соціально-економічного відновлення України. Освітня аналітика України. 2022 . № 2 (18). С. 88-98.

71. Becker, G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. The University of Chicago Press. 1993. 412 p.
72. Crouhy M., Galai D., Mark R. Risk management. New York: McGraw-Hill, 2012. 390 p.
73. Damasio A. Somatic Markers and the Guidance of Behavior. Oxford University Press, 1991. Pp. 217-299.
74. Druker P. The Practice of Management Harper Collins, 2010/ 416 p.
75. Frederic S., Loewenstein G., O'Donoghue T. Time Discounting and Time Preference: a Critical Review. Journal of Economic Literature. 2002. Vol. 40. №2. Pp. 351-401. DOI: 10.1257/002205102320161311.
76. Heckman, J. Policies to Foster Human Capital. Cambridge: National Bureau of Economic Research. 2000. 45 p.
77. Kaletnik G., Mazur A. State And Development Perspectives of Human Potential of Ukraine And Its Regions. ЕКОНОМІКА, ФІНАНСИ, МЕНЕДЖМЕНТ. 2015. Випуск 4. С. 7-21
78. Kapferer Jean-Noël New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. 4th ed. New York Free Press, 2008. 577 p.
79. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/reviews/peregoni-zazirkami-mif-pro-talant-i-portativnist-rezultativ>
80. Kotler, Ph. & Pfoertsch, W. B2B Brand Management. Springer; Softcover reprint of hardcover; 2006. 1st ed., 376 p.
81. Loewenstein G. Hot-Cold Empathy Gaps and Medical Decision Making. Health Psychology. 2005. Vol. 24. №4. Pp. 49-56. DOI: 10.1037/0278-6133.24.4.S49.
82. Maslow A.H. Motivation and Personality. Longman, 1987. (3rd ed.). Boston: Addison-Wesley. 336 p.
83. Monthly economic outlook: Аналітичний огляд макроекономіки України для вашого бізнес-плану. Україна. Київ, січень 2025. URL: <https://www.ukraine-economic-outlook.com/uk/monthly-update>
84. Organizational Business Communication: textbook Carrie Fraser ; Fanshawe College. Ontario, Canada : Fanshawe College Pressbooks, 2024.

85. ПАЕІ теорія менеджменту. URL: <https://www.maxzosim.com/paei>
86. Stephen R. Covey The 8th Habit: From Effectiveness to reatness. November 9. 2004.
87. Stogdill R. Handbook of Leadership: Survey of Theory and Research. New York: Free Press, 1974. 424 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ФІНАНСОВА І СТАТИСТИЧНА ЗВІТНІСТЬ ФГ «САТУРН»