

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»

**ВЛАДА ТА ПАРТНЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ В ТОВ СТОВ «АГРОФІРМА
ПЕТРОДОЛИНСЬКЕ» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Королевич Юліанни Ігорівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Оксана МЕЛЬНИЧУК _____

Рецензент:
к.е.н., доцент кафедри економічної теорії
та економіки підприємства
Одеського державного аграрного
університету
Ольга ПЕТРЕНКО

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 20__ р.

ОДЕСА - 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти Перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ **Галина ЗАПША**

“ _____ ” _____ **20** _____ **р.**

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Юліанни КОРОЛЕВИЧ

1.Тема роботи *«Влада та партнерство в менеджменті та їх вплив на результативність управління в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області»*

науковий керівник роботи *к.е.н. доцент Оксана МЕЛЬНИЧУК*,
затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного
університету від “ _____ ” _____ **20** _____ року № _____

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи *10 червня 2024 року.*

3. Об'єкт дослідження *виступає управлінський процес у ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області.*

4. Предмет дослідження *є соціально-економічні закономірності використання влади та партнерства в управлінському процесі підприємства.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1 Теоретико-методологічний розділ :

- визначити теоретичні основи понять влади та партнерства в менеджменті;

- розглянути вплив влади і партнерства на результативність управління аграрними підприємствами;

- проаналізувати сучасний стан влади і партнерства в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське».

5.2 Дослідницько-аналітичний розділ :

- зробити аналіз ринкового середовища підприємства та його організаційно-економічної характеристики;

- провести комплекс заходів з розвитку владних відносин та партнерства в управлінні персоналом підприємства

- здійснити оцінку економічної ефективності управління впливу влади та партнерства на результативність діяльності підприємства;

5.3 Проектно-рекомендаційний розділ:

- обґрунтувати стратегічні орієнтири влади для підвищення ефективності управління;

- розробити комплекс заходів з розвитку владних відносин та партнерства;

- оцінити економічної ефективності від впроваджуваних заходів.

6. Орієнтований перелік графічного та табличного матеріалу :

6.1 До теоретико-методологічного розділу:

Форми влади; Основи партнерства; Форми партнерства в менеджменті; Принципи влади та партнерства в менеджменті; Функції влади і партнерства; Особливості влади та партнерства в менеджменті аграрних підприємств; Методи оцінки результативності управління компанією.

6.2 До дослідницько-аналітичного розділу:

Основні відомості про ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; SWOT – аналіз можливостей та загроз ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; SWOT – аналіз сильних та слабких сторін ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Матриця SWOT-аналізу ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Графічне представлення зв'язків ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» з іншими компаніями; PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Схема організаційної структури ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Динаміка посівних площ ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; есурсний потенціал та забезпеченість виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Динаміка чисельності зайнятих у с/г виробництві в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» за 2020-2022 рр.; Склад і структура активів на кінець року в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Показники оцінки оборотності активів ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Показники рентабельності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Динаміка показників оцінки рівня ділової активності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Показники ліквідності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Показники ефективності господарювання ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Формули для проведення аналізу рентабельності власного капіталу за п'яти факторною моделлю «DuPont»; Факторний аналіз рентабельності власного капіталу за п'яти факторною моделлю «DuPont» для ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське».

6.3 До проектно-рекомендаційного розділу:

«Дерево-цілей» ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Модель влади керівника на підлеглих в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Шкала для нарахування бонусу працівників; Винагорода працівникам за вислугу років та додаткові фактори; Програма навчання персоналу ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Оцінка ефективності програми навчання персоналу ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; Соціальний ефект від впроваджених заходів; Витрати на впровадження заходів; Вихідні дані для оцінки економічної ефективності.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. №1); звіт про фінансові результати (Ф. №2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств.

Дата видачі завдання “ ____ ” _____ 20 ____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількіст ь кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.24 – 15.02.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	01.02.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Юліанна КОРОЛЕВИЧ

Науковий керівник: _____ Оксана МЕЛЬНИЧУК

РЕФЕРАТ

Королевич Ю.І. Влада та партнерство в менеджменті та їх вплив на результативність управління в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області. – На правах рукопису.

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

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування підприємств суттєве значення мають управлінські процеси, які спрямовані на досягнення високих економічних результатів, оптимізацію діяльності та забезпечення стійкості в умовах змінного ринкового середовища. Влада та партнерство в менеджменті виступають важливими інструментами, що визначають ефективність управління. Для агропромислових підприємств, таких як ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», ці питання набувають особливої значущості через специфіку галузі, залежність від зовнішніх факторів, таких як погода, ринкові ціни на сільськогосподарську продукцію, та необхідність ефективного управління ресурсами.

Управлінська влада, що включає здатність приймати та впроваджувати рішення, має вирішальне значення для координації діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Водночас, розвиток партнерських відносин, як внутрішніх, так і зовнішніх, дозволяє створювати стійкі коаліції, об'єднувати зусилля різних суб'єктів для досягнення спільних цілей та ефективного вирішення проблем.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичної інформації та розробка практичних рекомендацій щодо впливу влади та партнерства в менеджменті на результативність управління в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське».

Завдання дослідження:

- визначити теоретичні основи понять влади та партнерства в менеджменті;
- розглянути вплив влади і партнерства на результативність управління аграрними підприємствами;
- проаналізувати сучасний стан влади і партнерства в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»;
- зробити аналіз ринкового середовища підприємства та його організаційно-економічної характеристики;
- провести комплекс заходів з розвитку владних відносин та партнерства в управлінні персоналом підприємства
- здійснити оцінку економічну ефективності управління впливу влади та партнерства на результативність діяльності підприємства;

- обґрунтувати стратегічні орієнтири влади для підвищення ефективності управління;
- розробити комплексу заходів з розвитку владних відносин та партнерства;
- оцінити економічної ефективність від впроваджуваних заходів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає управлінський процес у ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є соціально-економічні закономірності використання влади та партнерства в управлінському процесі підприємства.

Методи дослідження. В рамках кваліфікаційної роботи були використані різноманітні методи, орієнтовані на отримання достовірних наукових даних та аналізу сфери діяльності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області в контексті впливу влади та партнерства на результативність управління. Методи обрані з урахуванням конкретних завдань та цілей дослідження. До основних методів відносяться: для дослідження сутності, принципів та форм влади і партнерства в менеджменті застосовувалися методи індукції та дедукції; використання методів аналізу та синтезу для вивчення функцій, завдань та особливостей влади і партнерства в управлінні аграрними підприємствами; економіко-статистичні методи застосовувалися для оцінки ринкового середовища та організаційно-економічної характеристики ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», що включало збір, обробку та інтерпретацію статистичних даних для аналізу економічної ефективності управління; графічний метод забезпечив візуалізацію даних у вигляді графіків та діаграм.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи влади і партнерства та їх результативність в менеджменті підприємств» визначено теоретичні основи понять влади та партнерства в менеджменті; розглянуто вплив влади і партнерства на результативність управління аграрними підприємствами; проаналізовано сучасний стан влади і партнерства в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»;

У другому розділі «Сучасний стан влади і партнерства в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» та оцінка їхнього впливу на результативність управління підприємством» зроблено аналіз ринкового середовища підприємства та його організаційно-економічної характеристики; проведено комплекс заходів з розвитку владних відносин та партнерства в управлінні персоналом підприємства; здійснено оцінку економічну ефективності управління впливу влади та партнерства на результативність діяльності підприємства;

У третьому розділі «Стратегії вдосконалення та оцінка ефективності використання влади та партнерства в аграрному секторі на ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» обґрунтовано стратегічні орієнтири влади для

підвищення ефективності управління; розроблено комплексу заходів з розвитку владних відносин та партнерства; оцінено економічної ефективності від впроваджуваних заходів.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для оптимізації управлінських процесів на конкретному підприємстві, що сприятиме підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Кваліфікаційна робота містить 19 таблиць, 16 рисунків, 4 додатки. Бібліографічний список нараховує 57 літературних джерел.

Ключові слова: управлінська влада, партнерство, тренінги, навчання персоналу, соціальний ефект, підвищення продуктивності, ефективне керівництво.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЛАДИ І ПАРТНЕРСТВА ТА ЇХ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутність, принципи та форми влади і партнерства в менеджменті підприємств	6
1.2. Функції, завдання та особливості влади і партнерства в менеджменті аграрних підприємств	13
1.3. Вплив влади і партнерства на результативність управління аграрними підприємствами	18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ВЛАДИ І ПАРТНЕРСТВА В ТОВ СТОВ «АГРОФІРМА ПЕТРОДОЛИНСЬКЕ» ТА ОЦІНКА ЇХНЬОГО ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	24
2.1. Аналіз ринкового середовища підприємства	24
2.2. Комплекс заходів з розвитку владних відносин та партнерства в управлінні персоналом підприємства	30
2.3. Оцінка економічної ефективності управління впливу влади та партнерства на результативність підприємства	38
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВЛАДИ ТА ПАРТНЕРСТВА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ НА ТОВ СТОВ «АГРОФІРМА ПЕТРОДОЛИНСЬКЕ»	49
3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів влади для підвищення ефективності управління	49
3.2. Розробка комплексу заходів з розвитку владних відносин та партнерства	54
3.3. Економічна ефективність від впроваджуваних заходів	62
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	69
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування підприємств суттєве значення мають управлінські процеси, які спрямовані на досягнення високих економічних результатів, оптимізацію діяльності та забезпечення стійкості в умовах змінного ринкового середовища. Влада та партнерство в менеджменті виступають важливими інструментами, що визначають ефективність управління. Для агропромислових підприємств, таких як ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», ці питання набувають особливої значущості через специфіку галузі, залежність від зовнішніх факторів, таких як погода, ринкові ціни на сільськогосподарську продукцію, та необхідність ефективного управління ресурсами.

Управлінська влада, що включає здатність приймати та впроваджувати рішення, має вирішальне значення для координації діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Водночас, розвиток партнерських відносин, як внутрішніх, так і зовнішніх, дозволяє створювати стійкі коаліції, об'єднувати зусилля різних суб'єктів для досягнення спільних цілей та ефективного вирішення проблем.

У сучасному менеджменті важливість влади та партнерства досліджено вітчизняними та зарубіжними авторами такими як: Брик О. М. та Кочаровський М. С. [15], Х'юз Р.Л., Джиннетт Р.К. та Керфи Г.Дж. [4], Деняк К. та Миколайчук І. [21], Андрущенко Г.І. [7] Германюк Н. В. [17], Шкільняк М. М. [54], Микитюк С.С. [10], Тарасова О.В. та Марінова С.С. [48] Сахацький М.П та Казанджі А.В. [45] та ін.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичної інформації та розробка практичних рекомендацій щодо впливу влади та партнерства в менеджменті на результативність управління в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське».

Завдання дослідження:

- визначити теоретичні основи понять влади та партнерства в менеджменті;

- розглянути вплив влади і партнерства на результативність управління аграрними підприємствами;
- проаналізувати сучасний стан влади і партнерства в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»;
- зробити аналіз ринкового середовища підприємства та його організаційно-економічної характеристики;
- провести комплекс заходів з розвитку владних відносин та партнерства в управлінні персоналом підприємства
- здійснити оцінку економічну ефективності управління впливу влади та партнерства на результативність діяльності підприємства;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири влади для підвищення ефективності управління;
- розробити комплексу заходів з розвитку владних відносин та партнерства;
- оцінити економічної ефективність від впроваджуваних заходів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає управлінський процес у ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є соціально-економічні закономірності використання влади та партнерства в управлінському процесі підприємства.

Методи дослідження. В рамках кваліфікаційної роботи були використані різноманітні методи, орієнтовані на отримання достовірних наукових даних та аналізу сфери діяльності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області в контексті впливу влади та партнерства на результативність управління. Методи обрані з урахуванням конкретних завдань та цілей дослідження. До основних методів відносяться: для дослідження сутності, принципів та форм влади і партнерства в менеджменті застосовувалися методи індукції та дедукції; використання методів аналізу та синтезу для вивчення функцій, завдань та особливостей влади і партнерства в управлінні

аграрними підприємствами; економіко-статистичні методи застосовувалися для оцінки ринкового середовища та організаційно-економічної характеристики ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», що включало збір, обробку та інтерпретацію статистичних даних для аналізу економічної ефективності управління; графічний метод забезпечив візуалізацію даних у вигляді графіків та діаграм.

Інформаційне забезпечення. Для проведення аналізу впливу влади та партнерства на результативність управління в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» використовувалися інформаційні дані з річних звітів підприємства за період 2020-2022 років. Крім того, використовувалися навчальні матеріали та наукові статті, що охоплюють теоретичні аспекти управління в агропромисловому секторі. Доповненням до цих джерел стали відомості з Інтернет-ресурсів, які допомогли актуалізувати інформацію щодо сучасних тенденцій у менеджменті. Також враховувалися нормативно-правові акти, що регулюють діяльність аграрних підприємств, забезпечуючи правову базу для проведення дослідження.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для оптимізації управлінських процесів на конкретному підприємстві, що сприятиме підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності.

Апробація результатів роботи:

1. Королевич Ю.І., Мельничук О.І., Грекова Т.М. Роль лідера у створенні ефективної системи управління: баланс авторитарності та демократичності. *Науково-практичному форумі «Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни»*. 2024.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЛАДИ І ПАРТНЕРСТВА ТА ЇХ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, принципи та форми влади і партнерства в менеджменті підприємств

Сучасний світ бізнесу, що невпинно розвивається, ставить перед керівниками і менеджерами складні завдання та нові виклики. Одними з ключових понять, які займають центральне місце у сучасному менеджменті, є влада та партнерство. Ці концепції відіграють вирішальну роль у формуванні стратегій управління та досягненні цілей організації, особливо в аграрному секторі, де важливо знайти гармонію між стабільним виробництвом, інноваціями та сталістю.

Влада в цьому контексті виступає не лише як засіб контролю або придушення, але й як можливість для позитивного впливу на розвиток та мотивацію співробітників. Натомість, партнерство розглядається як стратегія, заснована на взаємній довірі, повазі та співпраці між всіма учасниками управлінського процесу.

Досліджуючи феномен стилю керівництва у процесі управлінської діяльності науковці Брик О. М. та Кочаровський М. С. у вузькому розумінні розглядають владу як: «можливість розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права тощо. У ширшому розумінні, влада – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних, організаційно-правових механізмів» [15, с. 16]. Х'юз Р.Л., Джиннетт Р.К. та Керфи Г.Дж. досліджують владу як один з ключових інструментів лідерства, що дозволяє керівникам впливати на поведінку та результати своїх співробітників. В своїй роботі автори виділяють та аналізують

різні типи влади, а також оцінюють їх ефективність в різноманітних ситуаціях [4].

Одним з аспектів влади є право на прийняття рішень, що надає особі змогу визначати курс дій для підлеглих або цілої організації, синонімом цього терміну є лідерство. Так, Деняк К. та Миколайчук І. визначають це поняття як: «здатність впливати на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети» [21, с. 110]. В цьому контексті ефективне здійснення влади ґрунтується на глибокому розумінні психологічних особливостей підлеглих, здатності до емпатії, аналітичних здібностей, вмінні передбачати наслідки своїх дій, прагненні до постійного саморозвитку, вмінні мотивувати та надихати підлеглих, а також на усвідомленні етичної відповідальності.

Роль влади в прийнятті рішень підкреслюється в дослідженні Чернишової А.В., яка акцентує на важливості мотивації та стимулюванні праці в системі управління персоналом, вказуючи на те, що влада може слугувати потужним інструментом для забезпечення високої продуктивності та задоволення від роботи серед співробітників [52, с. 144].

На основі розглянутих підходів можна загально окреслити владу в менеджменті підприємств як можливість діяти і здатність впливати на ситуацію або поведінку інших людей з метою досягнення цілей організації.

В свою чергу партнерство, яке розвивають керівники, також є критично важливим усередині підприємства. У сучасних організаціях підлеглі все частіше розглядаються не просто як виконавці вказівок, а як партнери, чиї думки, ідеї та зворотний зв'язок мають значну вагу. Таке ставлення сприяє створенню атмосфери довіри та співробітництва, підвищує мотивацію та залученість команди, покращує комунікацію та допомагає у вирішенні конфліктів. Керівники, які розуміють важливість командної роботи та активно працюють над її зміцненням, зазвичай досягають кращих результатів завдяки підвищенню продуктивності та інноваційності співробітників.

У сучасному динамічному світі, де швидкість змін та вимоги до гнучкості невинно зростають, партнерські відносини між керівництвом та

співробітниками стають вирішальним фактором успіху. Це підтверджується дослідженням Андрущенка Г.І., в якому він обґрунтував вагоме значення довірчих відносин між керівником та підлеглими на підприємстві [7, с. 203].

Таким чином, інтеграція влади та партнерства у стратегію управління надасть можливість створити гармонійний баланс між необхідністю ефективної координації та залученням інновацій та креативності з боку співробітників. Це сприяє досягненню стратегічних цілей організації та адаптації до постійних змін у бізнес-середовищі, забезпечуючи її стале зростання та розвиток.

Френч і Рейвен в 1959 визначили п'ять основних форм управлінської влади, які були широко прийняті в літературі і вивчаються донині: законна (легітимна або бюрократична влада); влада винагороди; влада примусу; експертна влада; референтна влада. Перші три форми влади випливають з формального статуту повноважень; останні дві залежать від компетентностей та якостей керівника (рис. 1.1). До цих п'яти форм влади в літературі часто додають взаємну владу як шосту форму, хоча й другорядну.



Рисунок 1.1 – Форми влади

Джерело: сформовано на основі [1]

Перша форма влади, а саме законна влада ґрунтується на офіційно наданих повноваженнях та авторитеті, які закріплені за керівником за статутом організації. Це передбачає формальне визнання його прав і обов'язків, що

визначаються письмовими або усними договорами. Такі повноваження надаються керівнику офіційно, через організаційні процедури, що, в свою чергу, надає йому право керувати поведінкою підлеглих. Легітимність цієї влади підтримується встановленими правилами та нормативами, які визнаються та приймаються усіма членами організації.

Наступною формою управлінської влади є влада винагороди, яка ґрунтується на здатності керівника надавати або утримувати різні винагороди, такі як фінансові бонуси, привілеї, підвищення по службі або статусні вигоди. Ця влада формується на контролі над ресурсами, які мають цінність для підлеглих, що стимулює їх продуктивність та мотивацію.

Влада примусу базується на страху втрати, змушуючи підлеглих вірити, що вони можуть бути позбавлені певних цінних ресурсів у разі непокорі. Ці ресурси включають просування по службі, привілеї та фінансові винагороди, подібно до винагород, що надаються через владу. Основний принцип примусової влади полягає у стимулюванні праці зі страхом втрат, на відміну мотивації працювати щоб одержати винагороди. Хоча обидві форми влади ґрунтуються на контролі над ресурсами, вони використовують різні методи впливу на поведінку працівників.

Експертна влада базується на вищих знаннях, досвіді та здатності керівника діяти, що впливає на персонал. Працівники зазвичай обирають роботу з компетентним керівником, щоб розширити свої знання. Іноді підлегли приписують менеджеру експертну владу через його посаду, навіть якщо фактичний досвід керівника є відносно низьким, що може призвести до розчарування. Менеджери мають перевагу, перебуваючи в центрі передачі інформації, що забезпечує їм доступ до важливої та своєчасної адміністративної інформації, посилюючи їхню експертну владу. Вони набувають експертних повноважень завдяки своїй кваліфікації, здібностям та навичкам, а також інформації, якою володіють через свою посаду.

Референтна влада виходить з ідентифікації підлеглих з менеджером через загальну культуру, персоніфікацію чи харизму. Менеджери використовують цю

владу, коли персонал усвідомлює та поважає їхній вплив. Молодший персонал часто наслідує поведінку старших колег, що відображає їхні амбіції. Збалансовані амбіції сприяють позитивному розвитку, тоді як недоречні амбіції можуть зробити працівників уразливими до впливу старших керівників.

Остання, другорядна форма влади, є дуже ефективною і рекомендованою для використання в організаціях. Вона базується на моральних цінностях, таких як правило «чиніть з іншими так, як ви хочете, щоб інші чинили з вами». Виконуючи прохання людей, надаючи їм послуги та реально допомагаючи, керівник може очікувати взаємної допомоги у відповідь.

Усвідомлення цих форм влади дозволяє керівникам більш цілеспрямовано підходити до управління персоналом, використовуючи комбінацію різних видів впливу для стимулювання продуктивності та залученості співробітників. Такий гнучкий підхід до влади сприяє створенню більш адаптивної та інноваційної організаційної культури, де кожен співробітник відчуває свою значущість і мотивований до внесення вкладу в загальний успіх.

Партнерство в менеджменті виникає з інших причин, ніж влада, і тому базується на інших основних поняттях які ми представили на рис. 1.2. Воно спрямоване на створення продуктивної взаємодії, де кожен учасник процесу має змогу висловити свої ідеї, брати участь у прийнятті рішень та відчувати відповідальність за спільний результат. Наприклад, Базалійська Н. П. та Микитюк С.С. дослідили важливість удосконалення соціально-психологічного клімату на підприємстві як засобу досягнення цих цілей, вони зазначають, що: «позитивний, злагоджений, приємний соціально-психологічний клімат у колективі організації виступає на перший план, адже від партнерства усіх працівників, від їх взаємодії залежить ефективність діяльності організації» [10, с. 30].



Взаємодія

- Взаємодія між керівництвом та співробітниками, спрямована на спільне вирішення завдань.



Спільні цілі

- Поділ спільних цілей та завдань між усіма учасниками процесу управління.



Взаємна довіра

- Довіра як фундамент партнерських відносин, необхідна для відкритого обміну ідеями та інформацією.



Взаємоповага

- Повага до ідей та думок кожного учасника процесу, що сприяє ефективній колаборації



Колаборація та співпраця

- Співпраця між керівництвом та співробітниками для досягнення спільних результатів

Рисунок 1.2 – Основи партнерства

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 11; 34; 51]

Основи партнерства, таким чином, сприяють створенню ефективної та згуртованої команди, здатної досягати високих результатів у своїй діяльності, що підтверджується в роботі Тарасової О.В. та Марінової С.С., де дослідники висвітлили аналіз впливу корпоративної культури на ефективність менеджменту [48, с. 31].

Якщо форми влади вказують на основи, з яких керівники можуть черпати свою здатність впливати на інших, то форми партнерства пропонують конкретні методи та механізми для цього впливу, акцентуючи на співпраці та взаємодії. Разом ці дві сторони управлінської діяльності створюють умови для розвитку здорової робочої атмосфери, де кожен співробітник відчуває свою значимість і залученість до спільного успіху. Загальну характеристику форм партнерства ми представили на рис. 1.3.

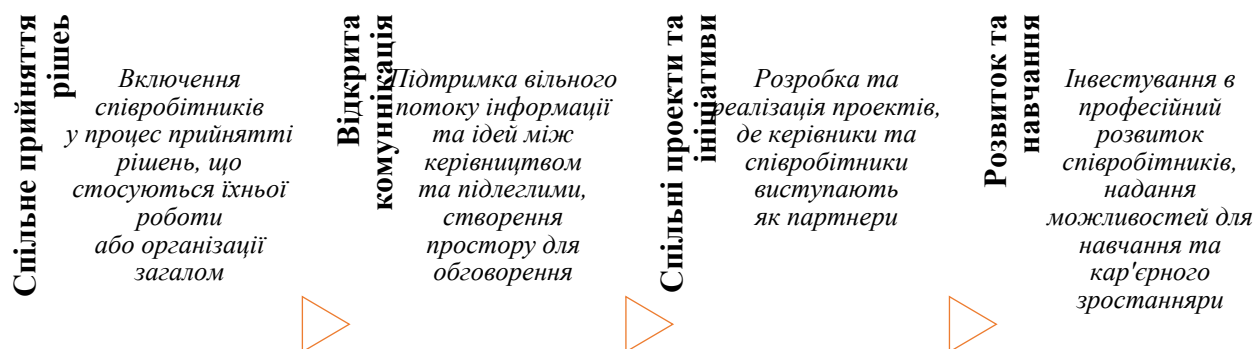


Рисунок 1.3 – Форми партнерства в менеджменті

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 11; 34; 51]

Форми влади надають керівникам інструменти для ефективного управління, в той час як форми партнерства підкреслюють важливість колективної взаємодії та спільної роботи. Використання цих інструментів вимагає від керівництва не тільки розуміння теоретичних основ влади та партнерства, але й уміння застосовувати їх на практиці для досягнення цілей організації.

Принципи влади та партнерства визначають рамки, у яких вплив керівництва реалізується найбільш продуктивно. Вони формують етичну основу та культуру взаємодії в організації, спрямовані на досягнення спільних цілей (рис. 1.4).

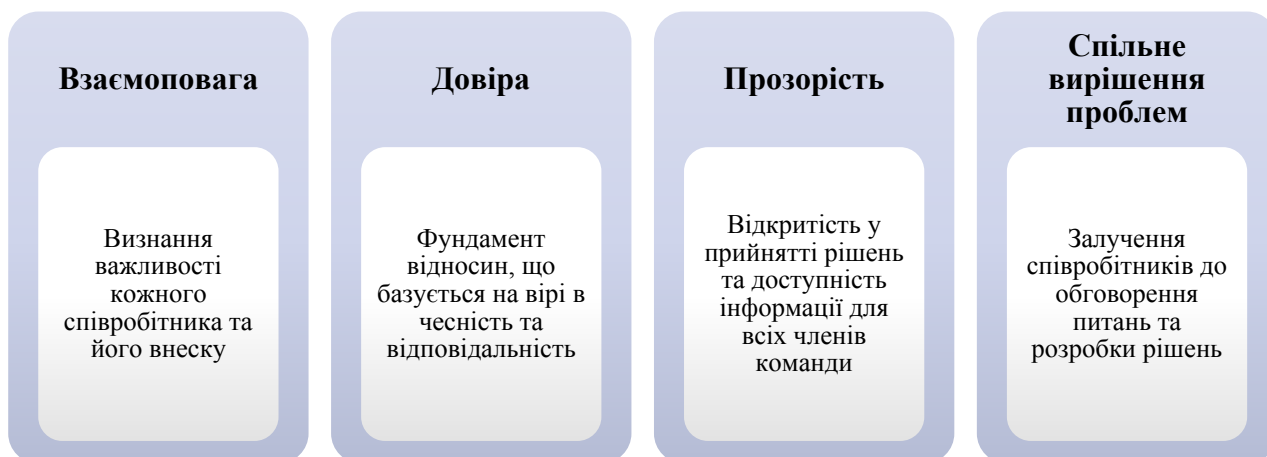


Рисунок 1.4 – Принципи влади та партнерства в менеджменті

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 11; 34; 51]

Ці принципи підкреслюють важливість побудови ефективних взаємовідносин в організації, де керівництво і співробітники працюють разом на

основі спільних цінностей та візій. Взаємоповага та довіра є критично важливими для створення продуктивної атмосфери, де кожен відчуває свою значимість та внесок в загальний успіх. Прозорість у прийнятті рішень забезпечує залучення та підтримку з боку команди, а спільне вирішення проблем стимулює інноваційне мислення та сприяє розвитку організації.

1.2. Функції, завдання та особливості влади і партнерства в менеджменті аграрних підприємств

В сучасному агробізнесі, з його стрімкими змінами та постійним пошуком інновацій, ключову роль відіграє ефективний менеджмент. Влада та партнерство становлять основу успішного управління аграрними підприємствами, впливаючи на організаційну структуру, процеси та зовнішні взаємодії. Германюк Н. В. в своїй праці наголошує на необхідності інноваційного розвитку в аграрному секторі, підкреслюючи значення влади та партнерства для досягнення організаційних цілей [17, с. 40].

У менеджменті аграрних підприємств влада керівників та партнерство з працівниками відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності та стабільності організації. Незважаючи на те, що обидві концепції спрямовані на досягнення високих результатів, функції влади та партнерства суттєво відрізняються за своєю природою та механізмами реалізації. Влада керівників базується на формальних повноваженнях та структурі управління, що дозволяє їм приймати стратегічні рішення, організовувати та координувати виробничі процеси, здійснювати контроль та оцінку виконання завдань. Партнерство наголошує на залученні працівників до процесу прийняття рішень, формуванню взаємної довіри, підтримці професійного розвитку персоналу та гнучкості в управлінні. Ці функції доповнюють одна одну, створюючи гармонійне та продуктивне середовище (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Функції влади і партнерства

Функції влади	Характеристика функцій влади	Характеристика функцій партнерства	Функції партнерства
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення	Активна участь працівників у процесі прийняття рішень	Залучення працівників до прийняття рішень
Організація і координація	Ефективна організація виробничих процесів і координація діяльності всіх відділів	Створення довірчих відносин на основі чесності, відкритості і прозорості	Формування взаємної довіри
Контроль і оцінка	Моніторинг виконання завдань, оцінка результатів роботи і впровадження коригувальних заходів	Інвестування в професійний розвиток працівників, надання можливостей для навчання і підвищення кваліфікації	Підтримка розвитку персоналу
Прийняття рішень	Ухвалення важливих рішень, які впливають на функціонування підприємства	Швидка адаптація до змін завдяки активній співпраці з працівниками	Гнучкість і адаптивність

Джерело: узагальнено автором на основі [14; 33; 34; 47; 54].

Отже, влада та партнерство в аграрних підприємствах не є взаємовиключними. Навпаки, вони доповнюють одне одного. Керівники, які успішно поєднують використання влади та побудову партнерських відносин, здатні створювати ефективні команди, які працюють на досягнення спільних цілей. Це підвищує конкурентоспроможність підприємства, сприяє інноваціям та забезпечує його сталий розвиток. У результаті функції влади та партнерства різні, але взаємодоповнюючі та їх ефективне поєднання є ключем до успішного управління аграрними підприємствами.

Наступним кроком дослідження є аналіз завдань влади та партнерства. Ці завдання виявляються у конкретних діях і стратегіях, спрямованих на реалізацію зазначених функцій, і вони задають вектор для досягнення стратегічних цілей організації, адаптації до зовнішнього середовища та інноваційного розвитку.

Ці завдання не тільки визначають напрямки діяльності керівництва та співробітників але й формують основу для розвитку сталого та інноваційного аграрного бізнесу. Для більш детального розуміння завдань влади та партнерства в аграрному менеджменті, зосередимося на кожному з завдань окремо:

1. *Розробка стратегічних планів.* В аграрних підприємствах це завдання влади є ключовим, що включає визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. Це завдання стикається з викликами, такими як нестабільність

ринку, зміни клімату та зміни у законодавстві. Однак, правильно розроблені стратегічні плани дозволяють підприємству використовувати такі можливості як інновації в агротехнологіях, розширення ринків збуту, державна підтримка, що може значно підвищити конкурентоспроможність та стійкість підприємства.

2. *Створення ефективної організаційної структури* в аграрних підприємствах є важливим завданням влади, що включає визначення ролей, обов'язків та взаємодії між різними підрозділами. Це завдання стикається з викликами, такими як залучення кваліфікованих кадрів, оптимізація ресурсів та побудова мотивуючої організаційної культури. Але можливості автоматизації процесів, розвиток внутрішніх кадрів і створення гнучкої структури можуть значно підвищити ефективність і адаптивність підприємства до умов ринку, що змінюються.

3. *Впровадження систем контролю* в аграрних підприємствах є критичним завданням влади, що забезпечує моніторинг виконання завдань, оцінку результатів та впровадження заходів, що коригують. Виклики цього завдання включають високі витрати на впровадження, опір змінам з боку працівників та необхідність технологічної адаптації. Проте ефективні системи контролю можуть підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити прозорість та відповідальність на всіх рівнях підприємства.

4. *Ухвалення управлінських рішень* є завданням влади в аграрних підприємствах, яке визначає напрямок розвитку підприємства. Виклики цього завдання включають ризики неправильних рішень, обмежену інформацію та тимчасові обмеження. В цьому випадку використання сучасних аналітичних інструментів, залучення експертів та розробка різних сценаріїв розвитку подій можуть допомогти приймати обґрунтовані рішення, які сприятимуть успішному функціонуванню та розвитку підприємства.

Партнерство в управлінні аграрними підприємствами відіграє ключову роль у побудові ефективних робочих відносин, покращенні взаємодії між працівниками та сприянні досягненню спільних цілей. Завдання партнерства

спрямовані на створення середовища, де всі учасники відчують себе залученими та мотивованими працювати на благо підприємства:

1. Встановлення ефективної комунікації. Це завдання є основою успішного партнерства в аграрних підприємствах. Воно включає створення каналів для обміну інформацією між керівниками і працівниками, а також між різними підрозділами підприємства. Метою є забезпечення прозорості, своєчасного інформування та обговорення важливих питань, що сприяють прийняттю обґрунтованих рішень та підвищенню рівня довіри всередині організації. Так, важливість структурованих комунікаційних каналів представлено Шкільняком М. М., він дослідив важливість впливу систематизованого інформаційного обміну на продуктивність аграрних підприємств [54].

2. *Розвиток командної роботи* сприяє створенню згуртованого колективу, де кожен працівник має свою причетність до досягнення спільних цілей. Це завдання включає організацію тренінгів, тимбілдингів та інших заходів, які допомагають покращити взаєморозуміння та співпрацю між працівниками. Командна робота дозволяє ефективніше використовувати колективний потенціал, що підвищує продуктивність та інноваційність підприємства [13, с. 83].

3. *Підтримка інновацій та креативності* є важливим завданням партнерства, що сприяє впровадженню нових ідей та технологій у аграрні процеси. Це завдання включає створення умов для творчого підходу до вирішення проблем, заохочення ініціативності та інвестиції в дослідження та розвиток. Таке середовище стимулює працівників до пошуку нових рішень, що може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства.

4. *Формування організаційної культури* є ключовим завданням партнерства, що впливає загальну атмосферу на підприємстві та поведінку працівників. Це завдання включає розробку та впровадження цінностей, норм та стандартів, що сприяють побудові довірчих відносин, поваги та відповідальності. Сильна організаційна культура допомагає утримувати талановитих працівників, підвищує їхню мотивацію та сприяє досягненню

високих результатів. Розглядаючи проблему місця насилля та примусу у владних взаємодіях Амельченко Н. А. та Шейко Ю. О. прийшли до висновку, що: «у сучасному висококомплексному суспільстві влада не може зводитися до примусу і базуватися на насильстві» [5].

5. *Спільне вирішення проблем* є аспектом партнерства, яке передбачає залучення всіх зацікавлених сторін у процес прийняття рішень. Це завдання включає організацію регулярних нарад, групових дискусій та інших форм спільної роботи, що дозволяє врахувати різні точки зору та знайти оптимальні рішення на підприємстві. Такий підхід сприяє підвищенню залученості працівників та покращує якість управлінських рішень.

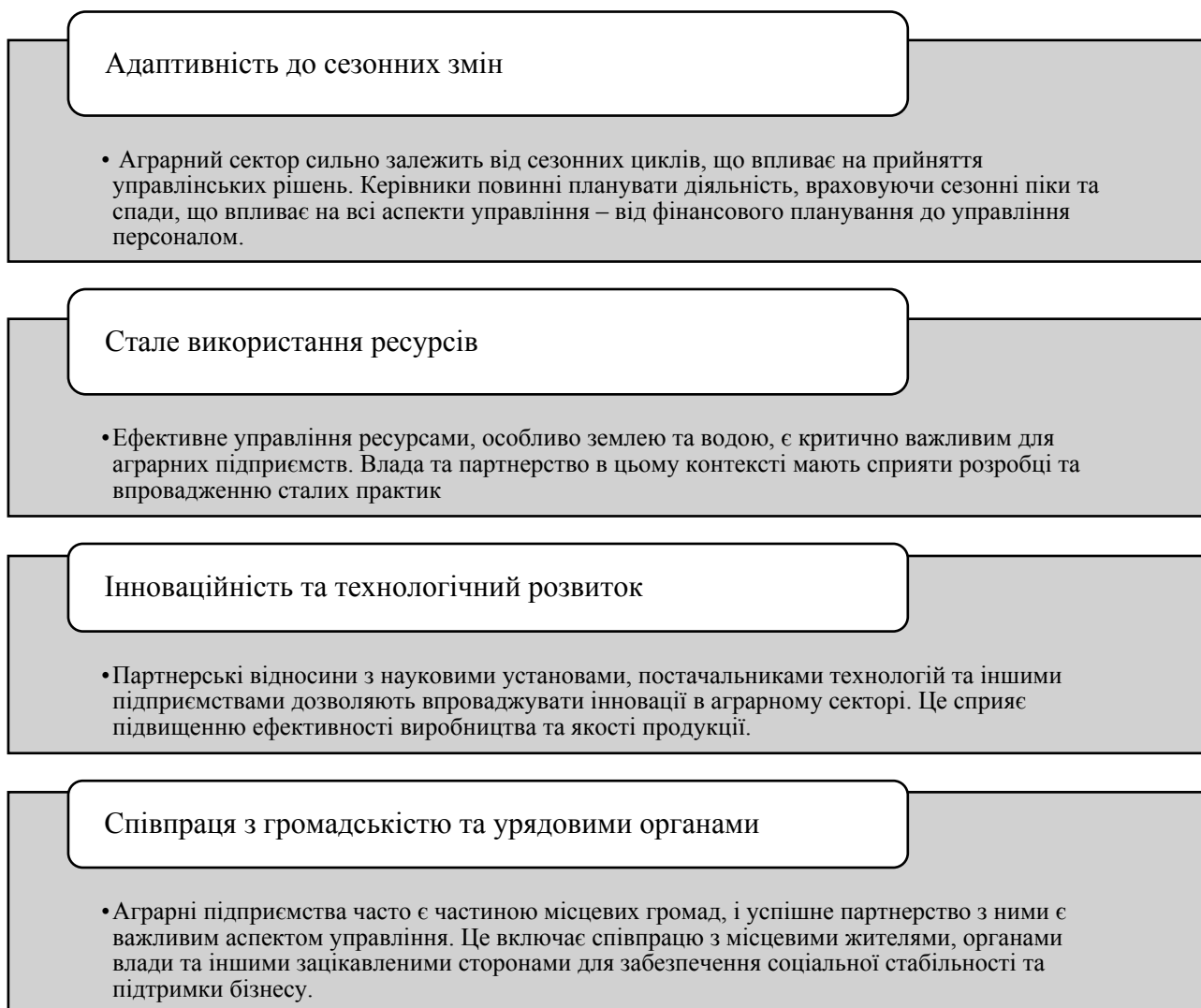


Рисунок 1.5 – Особливості влади та партнерства в менеджменті аграрних підприємств

Джерело: узагальнено автором на основі [17; 18; 30, 31]

Кожне з цих завдань вимагає комплексного підходу та взаємодії між різними рівнями управління в аграрних підприємствах. Ефективна реалізація влади та партнерства дозволяє не лише досягати короткострокових цілей, але й формує міцну основу для довгострокового розвитку та успіху.

Менеджмент аграрних підприємств має свої специфічні особливості, обумовлені характером галузі, сезонністю робіт, залежністю від природних умов і специфічними технологічними процесами. Влада і партнерство відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління такими підприємствами, тому їх особливості в аграрному менеджменті ми представили на рис. 1.5.

Особливості влади та партнерства в менеджменті аграрних підприємств обумовлені специфікою галузі та вимогами до гнучкості, екологічної відповідальності, ефективного управління ресурсами та інноваційного розвитку. Сильне керівництво та ефективне партнерство є ключовими елементами успіху в аграрному секторі, що дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів і максимально використовувати свої можливості.

1.3. Вплив влади і партнерства на результативність управління аграрними підприємствами.

Влада і партнерство відіграють важливу роль у формуванні результативності управління аграрними підприємствами. Успішне керівництво та налагоджені партнерські відносини є ключовими факторами, які впливають на продуктивність, стійкість та конкурентоспроможність підприємств в аграрному секторі.

Аналізуючі відмінні ознаки категорій «ефективність управління» та «результативність управління» Сахацький М.П та Казанджі А.В. сформулювали власне визначення поняття «результативності управління», а саме: «результативність являє собою ступінь досягнення запланованих цілей (якісних і кількісних результатів), що встановлюється шляхом співставлення запланованого та реального результату. В свою чергу, ефективність характеризує

якісну властивість результативності, що визначається відношенням результату до витрат, які були понесенні на його отримання. Отже, категорія “результативність” є ширшою за поняття “ефективність» [45, с. 137].

З урахуванням переваг та недоліків різних підходів до оцінки результативності управління, доцільно аналізувати її сутність на основі комплексного, системного та ресурсного підходів. Так, на основі системного підходу Рац О.М. розглядає результативність як: «комплексну характеристику, яка відображає ступінь використання ресурсних витрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі» [40, с. 283].

Завадський Й.С. за ресурсним підходом стверджує, що: «результативність – це показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій» [23]. За комплексним підходом Щеглова О.Ю., Судакова О.І. та Лаже М.В. розглядають цей термін як: «...здатність керуючої системи забезпечувати реалізацію заданих (тактичних і стратегічних) цілей підприємства, представлених відповідними якісними і кількісними показниками, що відображають результативність використання задіяних ресурсів (в тому числі, і витрат на управління) і ринкові характеристики бізнесу (його успішність і ділову активність), які розглядаються як оціночних критеріїв» [55, с. 189].

Таким чином, результативність управління аграрними підприємствами можна визначити як комплексну характеристику, яка відображає ступінь досягнення запланованих цілей, що встановлюється шляхом порівняння запланованих і фактичних результатів, і характеризується співвідношенням результатів діяльності до витрат, понесених на їх досягнення, з урахуванням здатності підприємства ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змінних умов і забезпечувати стійку життєдіяльність у конкурентному ринковому середовищі.

В аграрному підприємстві джерелом економічного ефекту від управлінської діяльності є розвиток трудового потенціалу як окремих

працівників, так і колективу в цілому. Це є наслідком ухвалення ефективних управлінських рішень, які приводять до отримання додаткового доходу від господарської діяльності. Ефект від управління може проявлятися у різних формах і оцінюватися за допомогою різних показників. Відповідно до чого існує велика кількість методів оцінки результативності управління, ми їх представили на рис. 1.6. Вибір відповідного методу залежить від специфіки підприємства, доступних даних та цілей оцінки.

Аналізуючи характеристику для оцінки результативності управління аграрними підприємствами, для подальшої оцінки результативності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області було обрано такі методи як: метод оцінки ефективності формування фінансових результатів – як основний метод, порівняння, факторний аналіз та імітаційне моделювання – як другорядні. Ці методи найбільш придатні для аграрного сектору, оскільки дозволяють оцінювати різні аспекти управління та прийняття рішень, враховуючи специфіку аграрної діяльності та доступність даних.

Так метод обраний нами як основний розглядає формування фінансових результатів як один з елементів системи управління фінансово-економічними результатами підприємства. Оцінка ефективності здійснюється через обчислення різних показників, таких як показники рентабельності, ефективність використання фінансових результатів, та інші фінансові коефіцієнти. Це дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство використовує свої фінансові ресурси для досягнення запланованих результатів.

Метод порівняння полягає в зіставленні фактичних значень показників з базовими або плановими значеннями, що дозволяє оцінити ефективність управління. Цей метод є досить простим і наочним, що робить його особливо корисним для аграрних підприємств, де важливо мати можливість швидко оцінювати поточний стан та результати діяльності. Порівняння також дозволяє виявляти відхилення від плану та оперативно реагувати на них.



Рисунок 1.6 – Методи оцінки результативності управління компанією

Джерело: узагальнено автором на основі [39]

Факторний аналіз досліджує вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства. Це дозволяє визначити, які саме фактори впливають на результативність управління, і в якому напрямку варто сконцентрувати зусилля для покращення показників. Для аграрних підприємств, де результати значною мірою залежать від зовнішніх факторів, таких як погодні умови, ціни на ринку тощо, факторний аналіз є особливо корисним інструментом.

Імітаційне моделювання дозволяє здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки. Цей метод допомагає менеджерам прогнозувати можливі результати і ризики, а також оптимізувати процеси управління. Для аграрних підприємств, які працюють в умовах високої невизначеності, імітаційне моделювання є надзвичайно корисним інструментом для стратегічного планування та прийняття рішень.

Використання в нашому випадку саме цих методів дозволить аграрному підприємству комплексно оцінити результативність управління, виявити основні фактори впливу та розробити ефективні стратегії для досягнення запланованих цілей. Ці методи забезпечують можливість глибокого аналізу як фінансових, так і операційних аспектів діяльності, що є критично важливим для успішного управління в аграрному секторі.

Ми не обрали інші методи оцінки результативності управління аграрними підприємствами через кілька причин. Деякі методи, як-от математичне програмування, теорія ігор, методи нейронних мереж та економіко-математичне моделювання, є надто складними та вимагають значних обчислювальних ресурсів і великий об'єм даних, які в нашому випадку є недоступними для аграрних підприємств. Інші методи, такі як метод експертних оцінок та метод нечіткої логіки, суб'єктивні і менш точні, що робить їх менш придатними для практичного застосування в умовах аграрного бізнесу. Крім того, методи які потребують великої кількості вихідної інформації, як методи математичної статистики, також є важко реалізовані через обмежений доступ до необхідних даних. Таким чином, ми обрали саме ті методи, які найбільш адекватно

відповідають потребам та можливостям ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», забезпечуючи при цьому точні та надійні результати.

Отже, ефективне використання управлінської влади забезпечує чітке керівництво, дисципліну та організацію працівників, що сприяє досягненню встановлених цілей та підвищенню продуктивності. В свою чергу, партнерство засноване на довірі та співпраці, дозволяє залучити додаткові ресурси, знання та інновації, що підсилюють потенціал підприємства. Тому вплив влади та партнерства на результативність управління аграрними підприємствами є надзвичайно важливим для досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності в цьому секторі

Синергія між владою та партнерством створює умови для більш ефективного вирішення проблем, стимулює мотивацію працівників та підвищує загальну ефективність управління. У результаті, поєднання цих двох аспектів у менеджменті аграрних підприємств сприяє більш успішному досягненню стратегічних цілей і забезпечує їхній довготривалий розвиток.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ВЛАДИ І ПАРТНЕРСТВА В ТОВ СТОВ «АГРОФІРМА ПЕТРОДОЛИНСЬКЕ» ТА ОЦІНКА ЇХНЬОГО ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Аналіз ринкового середовища підприємства

У сучасному аграрному бізнесі, ефективне управління та стратегічне партнерство відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Влада керівників та партнерство, яке вони розбудовують на різних рівнях управління, впливають на прийняття важливих управлінських рішень, що визначають успіх організації на ринку.

ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області було засноване 14 березня 2000 року на базі колишнього КСП «Петродолинське».

Село Петродолинське виступає економічним центром підприємства. Воно розташоване за 32 км від міста Одеси, саме це надає ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» перевагу організовувати вигідне матеріально-технічного постачання та збут виробленої продукції. Швидке та автономне транспортування продукції відбувається завдяки добре розвиненій мережі зовнішніх міжміських та внутрішньогосподарських доріг. Таким чином, економічні умови розташування підприємства є дуже сприятливими для розвитку виробництва сільськогосподарської продукції, на якій воно спеціалізується, та для загальної господарської діяльності.

ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» заснували чотири фізичні особи: Матуляк Дмитро Анатолійович – директор, засновник та кінцевий бенефіціарний власник з часткою 65% (29 900 грн); Матуляк Анастасія Дмитрівна – засновник з часткою 14% (6 440 грн); Фізор Лілія Дмитрівна – засновник з часткою 14% (6 440 грн); Лузгін Віталій Вікторович – засновник з часткою 7% (3 220 грн).

Перед тим, як перейти до аналізу ринкового середовища СТОВ «Агрофірма Петродолинське», важливо розглянути основні відомості про підприємство (табл. 2.1). Це допоможе краще зрозуміти контекст, в якому керівники використовують свою владу та розбудовують партнерства.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Класифікаційна ознака	Характеристика
Код ЄДРПОУ	05528958
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОФІРМА ПЕТРОДОЛИНСЬКЕ»
Дата реєстрації:	14.03.2000
Адреса	Україна, 67810, Одеська обл., Одеський р-н, село Петродолинське, вул.Садова, буд. 35
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	46000
Директор	Матуляк Дмитро Анатолійович
КВЕД	<i>Основний:</i> 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур <i>Додаткові:</i> 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів 47.30 Роздрібна торгівля пальним

Джерело: сформовано автором

Будь-яке підприємство функціонує у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності, тобто процес управління адаптаційними змінами повинен

ураховувати особливості зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства. [20, с. 10].

Одним із важливих методів стратегічного контролю є так званий аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і ризиків. В економічній літературі цей вид аналізу також називають SWOT-аналізом. Цей тип аналізу можна проводити по відношенню до компанії в цілому, структурного аналізу та окремих видів продукції.

Перед тим як здійснити аналіз ринкового середовища ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», важливо зрозуміти, як влада керівників та партнерські відносини впливають на його діяльність. З одного боку, ефективне керівництво забезпечує стратегічний напрямок розвитку та оперативне прийняття рішень, що є критичним для успішного функціонування підприємства. З іншого боку, партнерські відносини всередині компанії та з зовнішніми стейкхолдерами сприяють створенню сприятливого середовища для інновацій, підвищення мотивації працівників та ефективного використання ресурсів.

В нашому випадку саме SWOT-аналіз, що базується на розгляді сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, допоможе виявити ключові фактори успіху та потенційні ризики, пов'язані з управлінням підприємством через призму влади та партнерства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT – аналіз можливостей та загроз ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Можливості	Загрози
- Постійний попит на сільськогосподарську продукцію - Зростання попиту на екологічно чисту продукцію - Підвищення інвестицій в аграрний сектор для вдосконалення управління та модернізації обладнання - Розвиток інноваційних технологій в сільському господарстві	- Неприятлива економічна та політична ситуація в країні - Погіршення кадрового резерву та дефіцит кваліфікованої робочої сили - Посилення конкуренції - Зростання темпів інфляції та зниження цін на продукцію

Джерело: побудовано автором

Із даних таблиці 2.2, можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на підприємство.

До внутрішнього середовища підприємства відносяться функціональні структури господарства, що забезпечують управління, розробку і тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками і іншими зовнішніми органами. Кваліфікація персоналу, система передачі інформації і так далі так само входять до визначення внутрішнього середовища господарства.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації, представлених в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT – аналіз сильних та слабких сторін ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Ефективне управління виробництвом - Досвідчене керівництво та кваліфікована робоча сила - Сприятливе розташування підприємства - Висока якість продукції - Добре розвинена мережа транспортних зв'язків для транспортування продукції	- Недостатня диверсифікація виробництва - Залежність від одного основного керівника - Відсутність власної інноваційної бази - Екологічні аспекти - Брак робочої сили

Джерело: побудовано автором

Після визначення слабких і сильних сторін підприємства, а також загроз і можливостей, настає етап установлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складаємо матрицю SWOT-аналізу (табл.2.4).

Отже, незважаючи на те, що підприємство має значні сильні сторони та можливості для розвитку, воно також стикається зі значними внутрішніми та зовнішніми обмеженнями і загрозами. Розуміння цих факторів дозволить підприємству максимально використати свої переваги, врахувати недоліки та ефективно протистояти можливим загрозам, сприяючи стабільному та успішному функціонуванню в умовах змінного бізнес-середовища.

Також важливо розглянути позиціонування та взаємовідносини ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» з іншими суб'єктами .

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони (Strengths)	- Розвиток інноваційних технологій в сільському господарстві може сприяти впровадженню нових методів виробництва та підвищенню ефективності управління - Зростання попиту на екологічно чисту продукцію може стимулювати виробництво високоякісної та екологічно безпечної продукції	- Використання високої якості продукції та ефективного управління для зменшення впливу змін в законодавстві та економічних факторів - Розробка резервних планів у разі посилення конкуренції та виходу на ринок нових гравців
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Подолання екологічних проблем та впровадження екологічно чистих практик у виробництво - Вдосконалення процесу управління виробництвом для підвищення конкурентоспроможності	- Удосконалення управлінських процесів та оптимізація витрат для зменшення вразливості перед змінами в законодавстві та економічними факторами - Розвиток стратегій зменшення впливу конкуренції та зовнішніх загроз шляхом посилення слабких сторін підприємства

Джерело: побудовано автором

На ринкове середовище впливають численні фактори, зокрема структура партнерств, конкурентне оточення та зв'язки з іншими компаніями. Для ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» ключовим аспектом управління є ефективне партнерство з іншими суб'єктами господарювання, що забезпечує додаткові можливості для розвитку. На рис. 2.1 ми представили зв'язки підприємства з іншими компаніями, що демонструє нам широку мережу взаємозв'язків, які включають значущих партнерів та афілійовані організації. Такі зв'язки відіграють важливу роль у формуванні стратегічних альянсів, що сприяють стійкому розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Аналізуючи дані з платформи Prozorro, ми бачимо, що ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» активно бере участь у державних закупівлях. Підприємство було учасником у 4 закупівлях, з яких виграло всі, на загальну суму 218 089,12 грн. А також було підписано 2 договори на суму 83 490,00 грн, що свідчить про його ефективність у цьому напрямку.

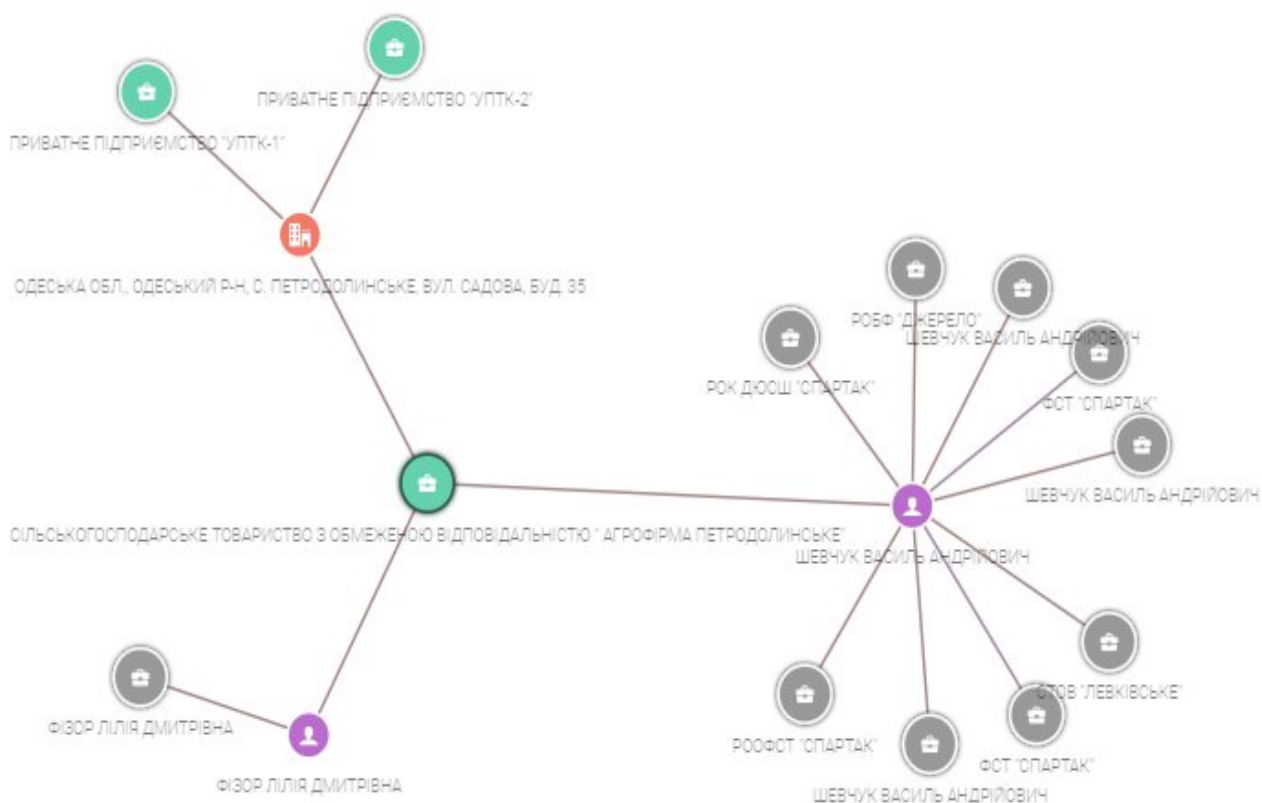


Рисунок 2.1 – Графічне представлення зв'язків ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» з іншими компаніями

Джерело: [2]

Така діяльність не тільки зміцнює фінансову стабільність компанії, але й розширює її вплив у галузі, забезпечуючи додаткові ресурси для реалізації нових проектів та стратегічних ініціатив. Цей аналіз підкреслює важливість належного управління партнерськими відносинами та оптимізації процесів, що, у свою чергу, сприяє досягненню кращих результатів і підтримці стабільного розвитку підприємства на ринку.

Підприємство має значний вплив на місцевий ринок сільськогосподарської продукції та активно взаємодіє з іншими компаніями через державні закупівлі. Позиціонування підприємства та його стратегічні партнерства є вирішальними факторами, що впливають на його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Тому доцільним є провести PEST-аналіз, який дозволить виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які формують контекст функціонування компанії та визначають її перспективи розвитку (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Джерело: сформовано автором

Згідно з аналізу спостерігається, що ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» має потенціал для стабільного розвитку завдяки своїй здатності адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Політичні та економічні умови впливають на фінансову стабільність, а соціальні та технологічні фактори визначають можливості для подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Організаційно-економічна характеристика відіграє ключову роль у визначенні ефективності реалізації управлінської влади та партнерства в аграрних підприємствах. Для ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» є основою для створення сприятливих умов, які дозволяють оптимально використовувати ресурси, залучати інновації та ефективно керувати персоналом.

Виробничо-організаційна структура ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» налічує 4 підрозділи основного виробництва: 2 рільничі

бригади, тракторну бригаду і молочно-товарну ферму та 8 підрозділів допоміжного і обслуговуючого виробництв переробки: зернотік, кормовий двір, автопарк, ремонтну майстерню, склад нафтопродуктів, консервний цех та столову (рис. 2.3).

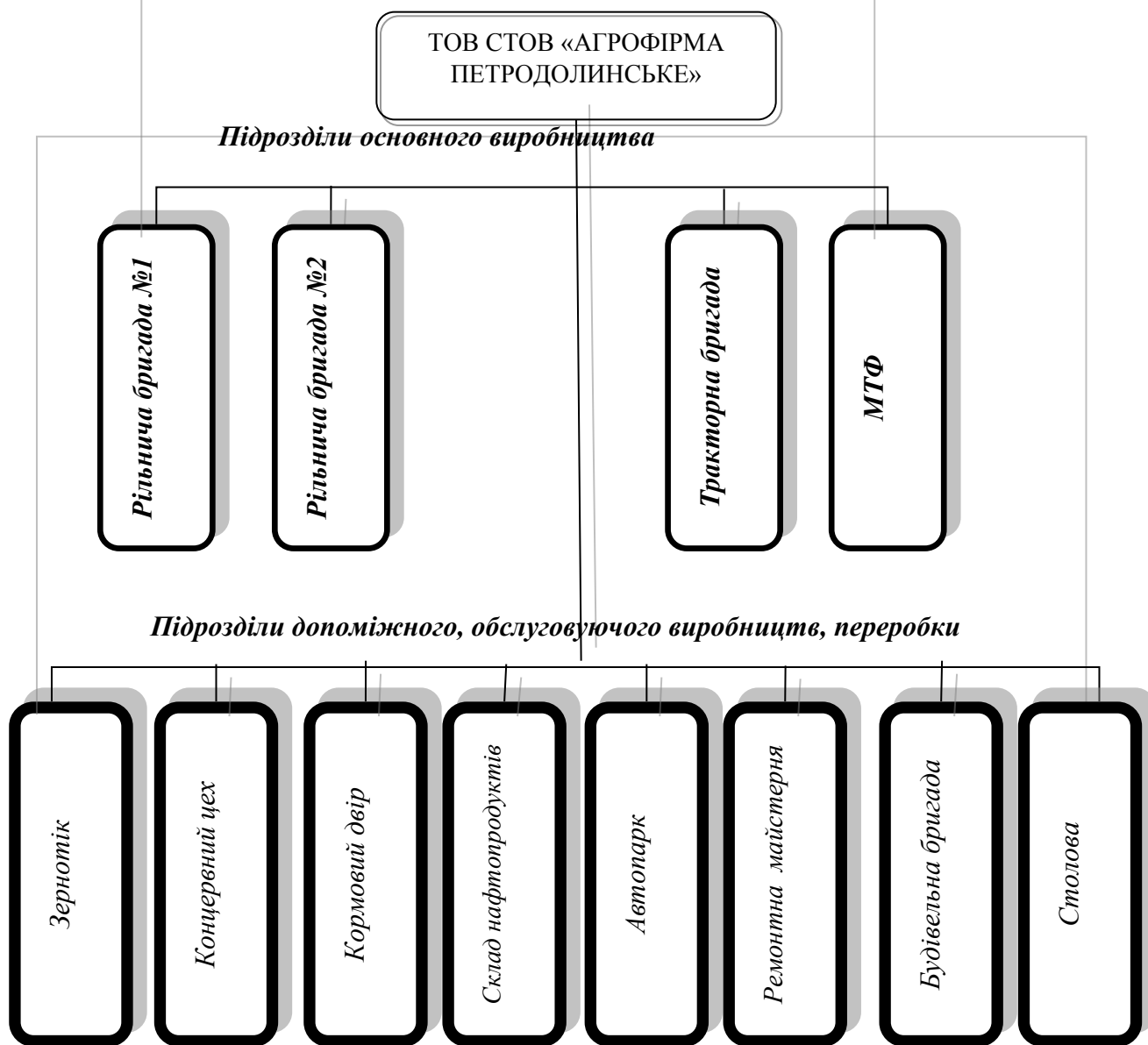


Рисунок 2.3 - Схема організаційної структури ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Джерело: побудовано автором на основі

На підприємстві ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» функціонує лінійно-функціональна структура управління, яка забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва з консультаціями функціональних служб без

порушення прав і обов'язків лінійних керівників. Бригадна структура управління підтверджується наявністю бригад на підприємстві. Це означає, що керівники первинних структурних підрозділів підпорядковуються безпосередньо керівнику підприємства, а функціонально - головним спеціалістам.

Незалежно від профілю діяльності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», основним видом діяльності кожного підприємства є виробництво та реалізація виготовленої продукції (робіт, послуг). Метою ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» є максимізація виробничої діяльності, що передбачає досягнення якісних і кількісних результатів у найкоротші терміни за найнижчою ціною засобів виробництва і трудових ресурсів.

Важливу роль у досягненні цієї мети відіграють ефективні механізми влади та партнерства. Залучення партнерів і впровадження сучасних управлінських практик сприяють амортизації витрат на виготовлення та збут продукції, що приносить прибуток, який слугує ресурсом для інженерно-технічного та соціального розвитку.

Несвоєчасна реалізація продукції завдає шкоди не тільки виробнику, але й компаніям-споживачам, що порушує ритмічність їхньої діяльності. Ефективне управління ресурсним потенціалом і партнерські відносини є основою успішної діяльності сучасного сільськогосподарського підприємства, забезпечуючи стабільність та розвиток системи ресурсів.

З метою охарактеризувати розмір та ресурсний потенціал підприємства нам необхідно проаналізувати наступні показники – обсяг виробництва та реалізації продукції допоміжні – площа земельних угідь, кількість працівників, вартість основних засобів. Загалом ресурсний потенціал сільського господарства характеризується кількістю, якістю та структурою природних, матеріальних і трудових ресурсів.

Розглянемо рівень доступності виробничих ресурсів у ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» на рисунку 2.4 містить дані про динаміку посівних площ підприємства.

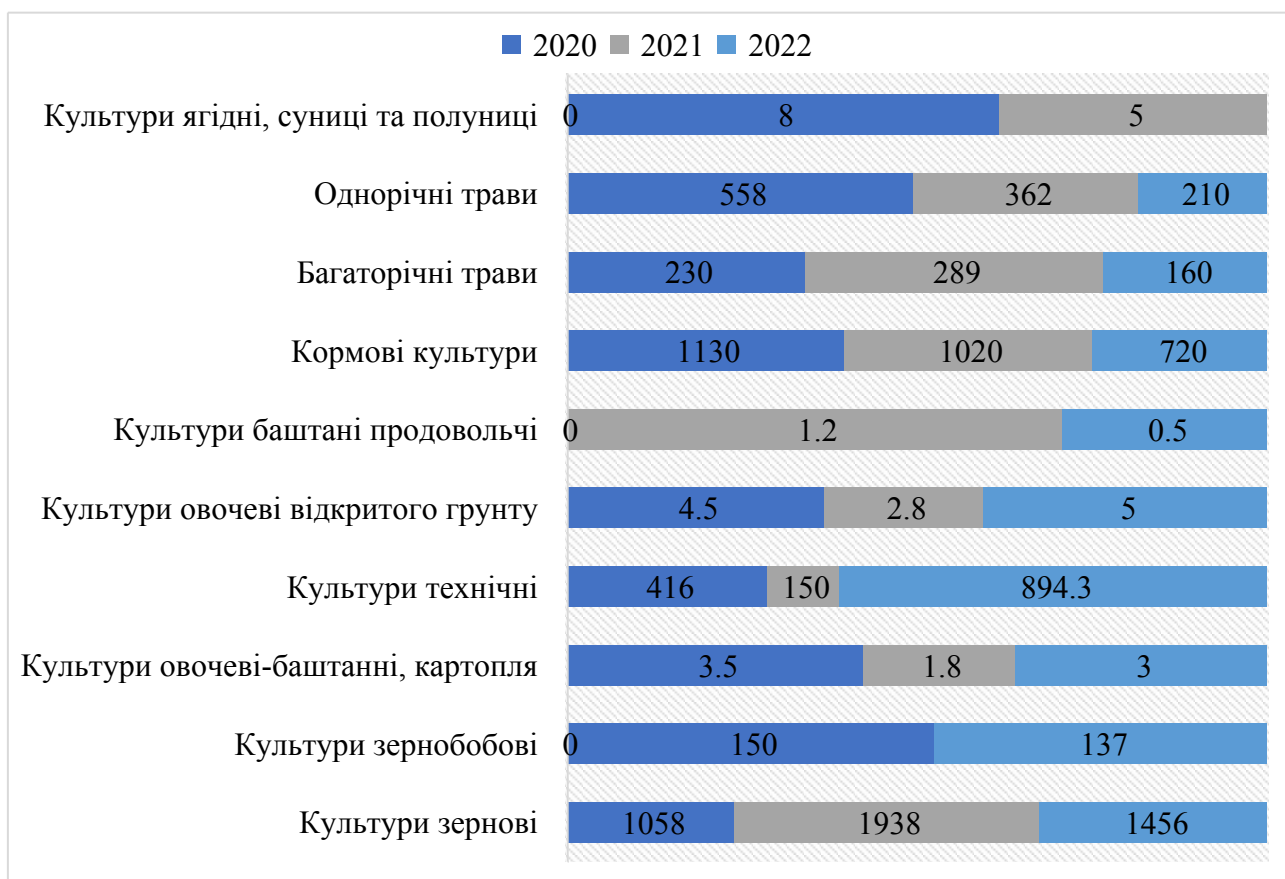


Рисунок 2.4. - Динаміка посівних площ ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», га

Джерело розраховано автором на основі фінансової звітності

За досліджуваний період 2020-2022 роки спостерігається значна динаміка в розміщенні посівних площ у ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське». Найбільш помітні зміни відбулися у категоріях культур зернових, культур технічних та кормових культур. Площі під культурами зернових значно зменшилися з 1938 га до 1456 га протягом цього періоду. З іншого боку, площі під культурами технічними значно збільшилися з 150 га до 894,3 га, що свідчить про зміну акцентів у вирощуванні культур. Також слід відзначити зменшення площ під кормовими культурами з 1130 га до 720 га за рік, що може вплинути на виробництво кормів для тварин. У цілому, ці зміни в структурі посівних площ вказують на стратегічні зрушення у вирощуванні різних культур на підприємстві.

Ресурсний потенціал та забезпеченість виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Ресурсний потенціал та забезпеченість виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+;-	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	2625	3126	3087	462	117,6
з них: рілля	2625	3126	3087	462	117,6
Вартість валової продукції, тис.грн.	44213,5	57090,3	56950,4	12736,9	128,8
в тому числі: в рослинництві	18833,7	32145,1	31952,4	13118,6	в 1,7 р
в тваринництві	25379,7	24945,2	24998,0	-381,7	98,5
Чистий дохід від реалізації продукції тис.грн	72187	91580	120962	48775	в 1,7 р
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	42041,5	42584,5	42432	390,5	100,9
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	76050,5	81679,5	99392,5	23342	130,7
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, осіб.	120	108	108	-12	90,0
Вироблено, ц:					
- зерна	28417,3	73218,7	54103,7	25686	в 1,9 р
- насіння соняшнику	2220	4253,6	8632	6412	в 3,9 р
- ріпаку	1800		1808,4	8,4	100,5
- овочів відкритого ґрунту	12973,0	6648,0	10018,3	-2954,7	77,2
- приросту живої маси ВРХ	1338,8	1312,2	1274,44	-64,36	95,2
- молока	51067	50212	50532	-535	99,0
Середньорічне поголів'я, гол.: великої рогатої худоби на відгодівлі	670	692	662	-8	98,8
корів	650	665	645	-5	99,2

Джерело розраховано автором на основі фінансової звітності

Дані таблиці свідчать, що досліджуване господарство є досить великим за розмірами виробничих ресурсів. Площа сільськогосподарських угідь як і ріллі за 2022 рік становила 3087 га., що на 462 га., або 17,6 % більше ніж за 2020 рік. Аналізуючи такий показник, як вартість валової продукції слід відмітити, що розмір її зростає при порівнянні звітнього року з базисним на 28,8 %. Що сталося за рахунок зростання об'ємів виробництва зернових в 1,9 рази, насіння соняшнику в 3,9 рази, ріпаку на 0,5 %. По решті видів продукції відмічаємо певне зменшення, зокрема по овочам відкритого ґрунту на 22,8 %, приросту живої маси ВРХ – 4,8 %, молока – 1 %. Скорочення об'ємів виробництва продукції

тваринницької галузі у звітному році, є наслідком певного скорочення поголів'я тварин та зниження продуктивності.

Середньорічна вартість основних засобів зростає за досліджуваний період на 0,9 %, вартість оборотних засобів на 30,7 %. Середньооблікова чисельність працівників у господарстві скоротилась за досліджуваний період на 12 осіб, або 10 % і за звітний рік становила 108 працівників.

Динаміка чисельності зайнятих у сільськогосподарському виробництві в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» демонструє загальне зменшення кількості працівників за період з 2020 по 2022 роки, зокрема у тваринництві, де відбулося найбільше скорочення. Незважаючи на загальне зниження чисельності працівників, частка зайнятих у сільському господарстві відносно загальної чисельності залишилася стабільною, що свідчить про те, що підприємство зберігає фокус на сільськогосподарському виробництві.

Таблиця 2.6 - Динаміка чисельності зайнятих у с/г виробництві в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	2022 р. до 2020 року	
				+/-	%
Середньорічна кількість працівників, осіб	200	171	172	-28	86,0
В т.ч. зайнятих у с/г виробництві, осіб	194	163	165	-29	85,1
- Рослинництво	126	113	114	-12	90,5
- Тваринництво	72	52	52	-20	72,2
Зайнято у с/г до загальної чисельності, %	97	95	96	-1	99,0

Джерело розраховано автором на основі фінансової звітності

За даними таблиці 2.6 за період з 2020 до 2022 року середньорічна кількість працівників зменшилася на 28 осіб, що становить зниження на 14%. У 2020 році було 200 працівників, а у 2022 році - 172 працівники. Чисельність працівників у рослинництві знизилася на 12 осіб (9,5%), з 126 у 2020 році до 114 у 2022 році це найменше зменшення серед усіх категорій. Найбільше зниження чисельності працівників спостерігається у тваринництві, де кількість працівників зменшилася на 20 осіб (27,8%), з 72 у 2020 році до 52 у 2022 році.

Частка працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, залишилася майже незмінною, знизившись лише на 1% за період з 2020 до 2022 року, що становить 99% від рівня 2020 року. У 2020 році ця частка становила 97%, у 2021 - 95%, а у 2022 - 96%.

Вагому частину оборотних активів підприємства складають запаси (таблиця 2.7). Це предмети праці, призначені для обробки, переробки або використання у виробництві для господарських потреб. Також до цієї категорії відносяться засоби праці, які підприємство вважає непотрібними або швидкозношуваними предметами.

Таблиця 2.7 - Склад і структура активів на кінець року в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Оборотні активи	На початок року		На кінець року		Зміна на кінець року	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Запаси	54134	60,6	61340	56,0	7206	113,3
<i>виробничі запаси</i>	22653	25,4	31533	28,8	8880	139,2
<i>незавершене виробництво</i>	9017	10,1	12388	11,3	3371	137,4
<i>готова продукція</i>	22464	25,2	17419	15,9	-5045	77,5
Поточні біологічні активи	13136	14,7	22630	20,7	9494	172,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	14125	15,8	17617	16,1	3492	124,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	-	-	-	-	-	X
<i>з бюджетом</i>	1496	1,7	1514	1,4	18	101,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	222	0,2	184	0,2	-38	82,9
Гроші та їх еквіваленти	106	0,1	179	0,2	73	168,9
<i>готівка</i>	1	0,0	5	0,0	4	500,0
<i>рахунки в банках</i>	105	0,1	174	0,2	69	165,7
Витрати майбутніх періодів	6073	6,8	6029	5,5	-44	99,3
Усього	89292	100,0	109493	100,0	20201	122,6

Джерело розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналіз таблиці 2.7 про структуру оборотних активів ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» показує, що загальний обсяг оборотних активів

значно зріс на 22,6%. Основні зміни включають збільшення виробничих запасів та поточних біологічних активів, що вказує на зусилля підприємства з підготовки до збільшення виробництва. Однак, зменшення готової продукції може бути сигналом про ефективний збут або зниження виробництва. Підприємство також покращило свою ліквідність, збільшивши грошові кошти. В цілому, позитивна динаміка у збільшенні активів та ресурсів підприємства сприяє його стабільному розвитку та потенційному зростанню в майбутньому.

Оцінка оборотності активів важлива для аналізу ефективності використання ресурсів підприємства, показуючи, як швидко активи перетворюються на грошові кошти через продаж продукції або надання послуг.

Для ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» ця оцінка є ключовою, оскільки аграрний сектор потребує значних інвестицій. Розуміння швидкості повернення активів у формі доходів допомагає керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо управління ресурсами, планування та розвитку.

Таблиця 2.8 - Показники оцінки оборотності активів ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Показник	Методика розрахунку	2020 р.	2021 р	2022 р	2022 р. до 2020 р., +/-
Коефіцієнт оборотності всіх використовуваних активів	збільшення	0,46	0,52	0,53	0,07
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	збільшення	1,00	0,95	1,11	0,11
Період обороту всіх використовуваних активів, днів	зменшення	563,28	503,79	492,02	-71,26
Період обороту оборотних активів, днів	зменшення	359,09	379,27	323,96	-35,13

Джерело розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналіз коефіцієнтів та періодів оборотності активів показує, що підприємство ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» демонструє позитивну динаміку в ефективності використання своїх активів на 0,07. Зростання коефіцієнтів оборотності на 0,11 та зменшення періодів обороту з 563,28 днів у 2020 році до 492,02 днів у 2022 році, що свідчить про зменшення на 71,26 днів, періоду обороту оборотних активів зменшився з 359,09 днів у 2020 році до 323,96

днів у 2022 році, що свідчить про зменшення на 35,13 днів, свідчать про покращення управління активами, що веде до підвищення продуктивності та рентабельності підприємства. Це сприяє стабільному розвитку та покращенню фінансових результатів компанії.

Отже, ресурсне забезпечення є ключовою передумовою розвитку підприємства. Рациональне використання наявних ресурсів для досягнення цілей підприємства може забезпечити прибуток, ефективну діяльність компанії та її зростання.

2.3. Оцінка впливу влади та партнерства на результативність управління підприємством

Оцінка впливу влади та партнерства на результативність управління підприємством є ключовим аспектом у забезпеченні його успішного функціонування. Для того, щоб глибше зрозуміти вплив влади та партнерства на результативність управління підприємством, важливо проаналізувати ключові фінансові показники, що відображають ефективність його діяльності. Одним із таких показників є рентабельність, яка дозволяє оцінити прибутковість підприємства та ефективність використання його ресурсів (табл 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Показник	2020	2021	2022	Відхилення	
				+/-	%
Власний капітал, тис.грн.	152045	176630	201069	49024	132,2
Чистий прибуток, тис.грн.	5044	24585	24439	19395	В 4,8 рази
Валовий прибуток, тис. грн.	9352	28954	30700	21348	В3,2 рази
Рентабельність активів	0,03	0,13	0,12	0,09	В 4 рази
Рентабельність власного капіталу	0,03	0,14	0,12	0,09	В 4 рази
Рентабельність основних засобів	0,12	0,58	0,58	0,46	В 4,8 рази
Рентабельність діяльності	0,13	0,32	0,25	0,12	В 1,9 рази
Рентабельність продукції	1,15	1,46	1,34	0,19	116,5

Джерело розраховано автором на основі фінансової звітності

Спостерігаємо, що показники рентабельності демонструють позитивну тенденцію у фінансовій результативності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське». Так, рентабельність активів зросла з 0,03 у 2020 році до 0,13 у 2021 році, але знизилася до 0,12 у 2022 році. Ця тенденція свідчить про покращення часткове ефективності використання активів у 2021 році з невеликим зменшенням у 2022 році.

Рентабельність власного капіталу також показала зростання з 0,03 у 2020 році до 0,14 у 2021 році, з невеликим зниженням до 0,12 у 2022 році. Це вказує на підвищену прибутковість використання власного капіталу, що може бути результатом ефективних управлінських рішень та партнерств. Рентабельність основних засобів значно збільшилася (в 4,8 разів), а рентабельність діяльності зросла в 1,9 р. в порівнянні 2022 та 2020 років, але також спостерігається невелике зменшення, якщо порівнювати показники 2021 та 2022 років. Це може вказувати на коливання в операційній ефективності, і скоріш за вся негативна тенденція показників 2022 року зумовлена саме початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну, через що багато підприємств зазнали збитків.

Рентабельність продукції показала постійне зростання з 1,15 у 2020 році до 1,46 у 2021 році, з незначним зниженням до 1,34 у 2022 році. Це свідчить про стабільний попит на продукцію та конкурентоспроможність підприємства, попри незначні коливання.

Загалом, можна констатувати, що рентабельність підприємства вказує на роки стабільного розвитку, незважаючи на незначні відхилення, де прибутковість суттєво зростає в 2022 році порівняно з попередніми роками. Якщо підприємство й надалі буде удосконалити свою фінансову стратегію та ефективність управління, це забезпечить йому стабільну рентабельність у майбутньому.

Фінансова стійкість підприємства характеризується станом власних і залучених засобів і оцінюється за допомогою системи фінансових коефіцієнтів (рис. 2.5).

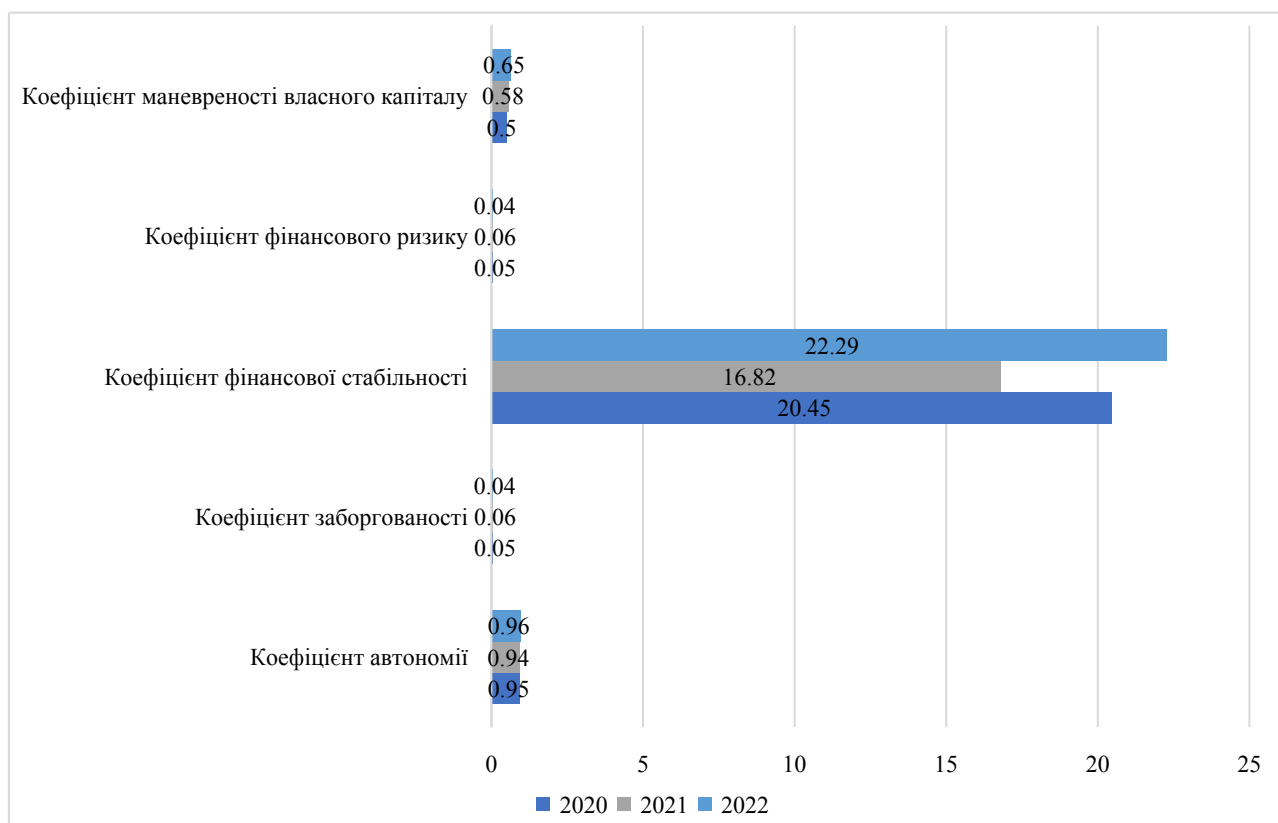


Рисунок 2.5 – Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Джерело розраховано автором на основі фінансової звітності

З даними рисунку 2.5 бачимо, що коефіцієнт фінансової незалежності протягом всього досліджуваного періоду перевищує нормативне значення, що є позитивною рисою і свідчить про те, що підприємство має можливість фінансування своєї діяльності за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу дозволяє визначити частку власного капіталу, що спрямована на фінансування оборотних активів. В нашому випадку він знаходиться в межах нормативного значення, що свідчить про достатність у ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних.

Коефіцієнт заборгованості та автономії також в межах нормативного значення. Протягом 2020-2022 років в підприємстві не має посиленої залежності від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто це свідчить про деяке посилення фінансової стійкості.

Далі для оцінки результативності управління підприємством важливо

проаналізувати ключові фінансові показники, які відображають ефективність використання ресурсів та управління оборотними активами. Одним з основних аспектів є показники рентабельності, що демонструють здатність підприємства генерувати прибуток. Аналіз оборотності активів та заборгованості дозволяє оцінити швидкість обігу ресурсів і ефективність їх використання. Ці показники надають можливість керівникам підприємства оцінити поточну ситуацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на покращення фінансового стану і стійкість підприємства (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Динаміка показників оцінки рівня ділової активності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналізуючи показники оборотності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» за період з 2020 по 2022 рік, можна зробити кілька важливих висновків щодо ефективності використання ресурсів підприємства. Коефіцієнт

оборотності оборотних активів збільшився з 0,9 у 2020 році до 1,2 у 2022 році, що свідчить про зростання ефективності використання оборотних активів і перевищення нормативного значення 1,0. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також зріс, що вказує на покращення процесу збору дебіторської заборгованості та ефективне управління кредитною політикою підприємства.

Позитивною тенденцією є зменшення терміну обороту власного капіталу з 756 днів у 2020 році до 569,8 днів у 2022 році, що свідчить про скорочення часу, необхідного для повного обороту власного капіталу. Скорочення терміну обороту дебіторської заборгованості з 79,3 днів у 2020 році до 48,6 днів у 2022 році вказує на швидше повернення дебіторської заборгованості та покращення платіжної дисципліни контрагентів. Термін обороту оборотного капіталу також скоротився, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотних активів.

Однак, деякі показники свідчать про необхідність вдосконалення управління. Зниження коефіцієнта оборотності запасів та збільшення терміну їх обороту вказують на проблеми з продажами або затоварення. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився, що може вказувати на зміну умов оплати або зменшення швидкості розрахунків з постачальниками. Отже, для підтримки та покращення ефективності діяльності підприємства, необхідно зосередити увагу на оптимізації управління товарними запасами та подальшому вдосконаленні умов співпраці з постачальниками.

Оцінка ліквідності є невід'ємною частиною фінансового аналізу підприємства, оскільки вона відображає здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання (рис. 2.7). Ліквідність підприємства свідчить про його фінансову стабільність та можливість підтримувати операційну діяльність без перешкод. Високий рівень ліквідності дозволяє підприємству своєчасно розраховуватися за рахунками, що сприяє зміцненню партнерських відносин з постачальниками та кредиторами.

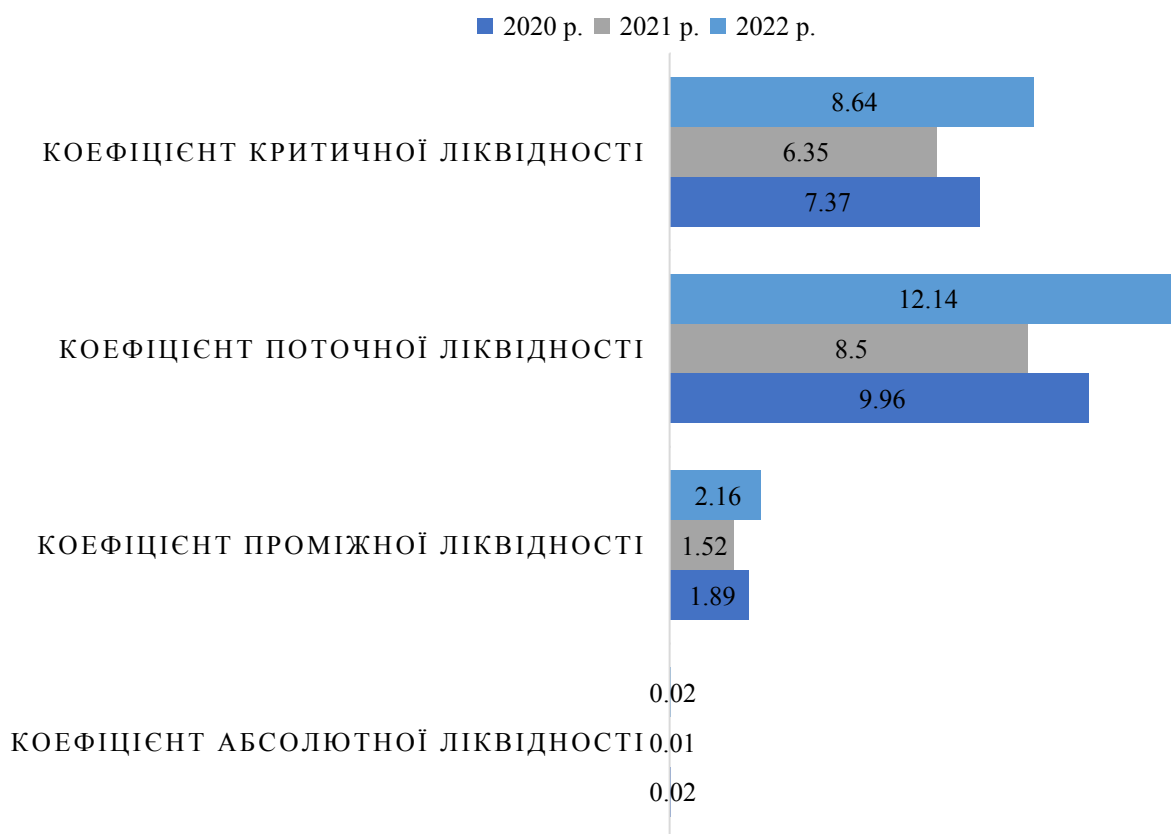


Рисунок 2.7 – Показники ліквідності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

При аналізі динаміки показників ліквідності можна дійти висновку, що в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» можуть виникнути ризики, пов'язані з розрахунками за поточними зобов'язаннями через недостатність грошових коштів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2022 рік становить 0,02, що не відповідає нормативному значенню. Однак підприємство може покрити свої зобов'язання за рахунок дебіторської заборгованості та поточних фінансових вкладень. Крім того, обсяги оборотних активів є достатніми для погашення поточних зобов'язань, що вказує на середній рівень платоспроможності та ліквідності підприємства у 2020-2022 роках.

Останнім кроком проведемо аналіз показників ефективності господарювання (табл. 2.10) Вони допоможуть оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства, яка динаміка фінансових результатів і

наскільки стабільною є фінансова позиція підприємства у контексті сучасних економічних умов.

Таблиця 2.10 - Показники ефективності господарювання ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Показники	Роки			2022р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	(+, -)	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	72187	91580	120962	48775	167,6
Вироблено на 100 га с/г угідь, тис. грн	2749,7	2929,6	3918,4	1168,8	142,5
Отримано на 1000 грн. вартості основних виробничих фондів с/г призначення, грн	1717,0	2150,5	2850,7	1133,7	166,0
Отримано на 1 середньорічного працівника, грн.	601,6	848,0	1120,0	518,5	186,2
Собівартість реалізованої продукції	62835	62626	90262	27427,0	143,6
Валовий прибуток	9352	28954	30700	21348,0	328,3
Вироблено на 100 га с/г угідь, тис. грн	356,2	926,2	994,5	638,3	279,2
Отримано на 1000 грн. вартості основних виробничих фондів с/г призначення, грн	222,4	679,9	723,5	501,1	325,3
Отримано на 1 середньорічного працівника, грн.	77,9	268,1	284,3	206,3	364,7
Інші операційні доходи	770	1632	192	-578,0	24,9
Адміністративні витрати	3717	4325	3363	-354,0	90,5
Інші операційні витрати	373	462	1069	696,0	286,6
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)	4987	24150	24379	19392,0	488,9
Чистий прибуток	5044	24585	24439	19395,0	484,5
Вироблено на 100 га с/г угідь, тис. грн	192,1	786,5	791,7	599,5	412,0
Отримано на 1000 грн. вартості основних виробничих фондів с/г призначення, грн	120,0	577,3	576,0	456,0	480,1
Отримано на 1 середньорічного працівника, грн.	42,0	227,6	226,3	184,3	538,4

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналізуючи дані з таблиці 2.10 спостерігаємо позитивну динаміку фінансових результатів ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» протягом 2020-2022 років. Значне зростання чистого доходу від реалізації продукції вказує на успішне розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності

продукції. Показники продуктивності, такі як дохід на 100 га с.-г. угідь та на 1 середньорічного працівника, демонструють суттєве збільшення, що свідчить про ефективне використання ресурсів і покращення технологічних процесів.

Стабільне зростання валового прибутку та прибутку від операційної діяльності також є важливими індикаторами успішності управління та фінансової стійкості підприємства. А зменшення адміністративних витрат у 2022 році порівняно з попередніми роками вказує на оптимізацію управлінських процесів та підвищення ефективності внутрішнього контролю.

Факторний аналіз рентабельності власного капіталу за п'ятифакторною моделлю «DuPont» - це методика комплексного, системного вивчення та вимірювання впливу чинників на показник рентабельності власного капіталу підприємства [28]. Важливо зазначити, що рентабельність у формуванні людського капіталу на підприємстві грає значну роль: чим вона стабільніша та вища, тим більше можливостей та ресурсів мають керівники для навчання, перенавчання та участі у різних тренінгах, що сприяє формуванню позитивного людського капіталу у працівників.

Таблиця 2.11 – Формули для проведення аналізу рентабельності власного капіталу за п'яти факторною моделлю «DuPont»

№	Коефіцієнт	Формула
Загальна формула $ROE = TB * IB * ROS * Koa * LR$		
1.	TB (TaxBurden) - коефіцієнт податкового тягара	Чистий прибуток/Операційний прибуток
2.	IB (InterestBurden) - коефіцієнт процентного тягара	Прибуток до оподаткування/Операційний прибуток
3.	ROS (ReturnOnBurden) - рентабельність продажів підприємства	Операційний прибуток/Виторг
4.	Koa - коефіцієнт оборотності активів	Виторг/Активи
5.	LR (Leverageratio) - коефіцієнт капіталізації (коефіцієнт фінансового важеля)	Активи/Власний капітал

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Для проведення всебічного та детального аналізу рентабельності підприємства необхідно врахувати низку ключових фінансових показників, які допомагають оцінити ефективність використання ресурсів, прибутковість і

здатність організації генерувати прибуток. Розглянемо основні показники, що використовуються для цього аналізу:

- ROE (Рентабельність власного капіталу), є одним з найважливіших показників, що відображає здатність підприємства генерувати прибуток на вкладений власний капітал. Показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої власні фінансові ресурси для отримання прибутку. Високий рівень ROE свідчить про ефективне управління капіталом, тоді як низький - про недостатнє використання ресурсів.

- ТВ (Коефіцієнт податкового тягара), коефіцієнт податкового тягара визначає відсоток від чистого прибутку, який підприємство витрачає на сплату податків. Високе значення цього коефіцієнта може свідчити про високі податкові зобов'язання, що може обмежувати чистий прибуток, в той час як низьке значення означає менше навантаження на прибуток від податків.

- ІВ (Коефіцієнт процентного тягара), коефіцієнт відображає частку витрат на сплату відсотків за позиками та кредитами у відношенні до загального чистого прибутку підприємства. Високе значення ІВ свідчить про те, що підприємство має значні боргові зобов'язання, що може знижувати його фінансову стійкість і рентабельність.

- ROS (Рентабельність продажів підприємства), є важливим показником, який дозволяє оцінити ефективність основної діяльності підприємства, тобто того, як добре воно перетворює свої продажі на прибуток. Високе значення ROS свідчить про ефективне управління витратами та високу конкурентоспроможність товарів або послуг підприємства на ринку

- Коа (Коефіцієнт оборотності активів), цей коефіцієнт дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерування доходу. Високий коефіцієнт оборотності активів свідчить про ефективне використання активів підприємства для досягнення високих продажів, тоді як низьке значення може вказувати на проблеми з їх використанням.

- LR (Коефіцієнт капіталізації), коефіцієнт капіталізації дозволяє оцінити відношення вартості підприємства до його власного капіталу, що дає уявлення

про рівень фінансової незалежності та потенціал залучення інвестицій. Високий коефіцієнт капіталізації вказує на можливість підприємства залучати додаткові інвестиції або отримувати фінансування на ринку капіталу, що позитивно впливає на його розвиток.

Формули для визначення цих показників наведені у таблиці 2.11.

Отже, після обчислення необхідних даних і проведення аналізу зміни ROE ми отримаємо п'ятифакторний аналіз бізнесу, який представлений у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Факторний аналіз рентабельності власного капіталу за п'яти факторною моделлю «DuPont» для ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Розрахунок коефіцієнта	2020	2021	2022	Зміна до 2020	Зміна до 2021
ТВ (коефіцієнт податкового тягаря)	1,01	1,02	1,02	100,65	100,19
ІВ(коефіцієнт процентного тягаря)	1,01	1,02	1,02	100,65	100,19
ROS (рентабельність продажів підприємства)	0,07	0,16	0,26	381,71	160,16
Коа (коефіцієнт оборотності активів)	0,45	0,49	0,58	127,20	117,65
LR (коефіцієнт фінансового важеля)	1,13	1,27	1,41	124,08	110,38
ROE (рентабельність власного капіталу)	0,04	0,11	0,22	610,34	208,76

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Факторний аналіз рентабельності власного капіталу за п'ятифакторною моделлю «DuPont» для ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» показує позитивні тенденції у фінансовій діяльності компанії протягом аналізованого періоду. Загальна рентабельність власного капіталу значно зросла, що свідчить про ефективне використання ресурсів та покращення фінансової стійкості підприємства. Зростання рентабельності продажів, коефіцієнтів оборотності активів та фінансового важеля також свідчать про позитивні зміни у фінансовому управлінні. Ці показники можуть служити підґрунтям для подальшого розвитку стратегій та дій компанії, спрямованих на збільшення її прибутковості та стійкості на ринку.

Загалом, показники ефективності свідчать про успішний розвиток підприємства та його здатність адаптуватися до мінливих економічних умов, що є результатом ефективного управління та партнерських відносин.

Дослідження показало, що ефективне керівництво та партнерство відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного фінансового зростання та підвищення конкурентоспроможності. Позитивні зміни в показниках рентабельності, оборотності активів і ефективності господарювання свідчать про успішне використання ресурсів та адаптацію до мінливих умов ринку. Незважаючи на певні виклики, підприємство демонструє здатність до стійкого розвитку завдяки злагодженій роботі керівництва та партнерським відносинам, що створює сприятливі умови для подальшого зростання та вдосконалення діяльності.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВЛАДИ ТА ПАРТНЕРСТВА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ НА ТОВ СТОВ «АГРОФІРМА ПЕТРОДОЛИНСЬКЕ»

3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів влади для підвищення ефективності управління

Швидкий розвиток аграрної сфери в Україні та збільшення конкуренції між підприємствами цього сегменту економіки вимагають розробки стратегічних орієнтирів для підприємств. Стратегія управління персоналом об'єднує в собі раціональне поєднання економічних цілей підприємства та потреб та інтересів працівників, таких як адекватна оплата праці, комфортні умови праці та можливості для розвитку і самореалізації.

Максимально ефективне управління залежить від повної мобілізації та ефективного використання трудового потенціалу підприємства, оскільки персонал стає ключовим фактором у забезпеченні майбутнього розвитку.

Якщо в оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, то для стратегічного управління персонал є головною цінністю та джерелом його успіху.

Метою організації є досягнення конкретних кінцевих результатів, для чого використовується метод "дерева цілей". Він передбачає виділення головної мети та підцілей на різних рівнях. Сама головна мета може змінюватись в залежності від ринкових умов та внутрішніх факторів організації.

"Дерево цілей" є графічним зображенням рис. 3.1 взаємозв'язку та ієрархії цілей, яке дозволяє аналізувати місію ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», яку ми сформуvalи як «Удосконалення механізмів влади для підвищення ефективності управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» та розробляти шляхи для досягнення певних завдань. Для більш детального розгляду підприємства можна побудувати дерево цілей, в якому головною метою

залишається прибуток, але акцентується увага на удосконаленні механізмів влади.



Рисунок 3.1 – «Дерево-цілей» ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Джерело побудовано автором на основі власних розробок

Здатність і навички керівника впливати на своїх підлеглих відіграють важливу роль у процесі трансформації в сучасних організаціях. Аналіз розвитку організацій показує ключову роль використання влади та стратегій впливу на персонал для якісних змін у групових та міжособистісних процесах. Ефективний вплив керівника полягає в переконанні підлеглих слідувати і виконувати його накази, розумінні психологічних особливостей своїх підлеглих, а також наявності зворотного зв'язку і необхідної кваліфікації в залежності від рівня психологічного впливу керівника. Тому, щоб здійснювати конструктивний вплив на діяльність підлеглих, керівник повинен розуміти, що ефективність

роботи як співробітників, так і організації в цілому залежить від правильного застосування влади, дій відповідно до ситуації і стратегій впливу його рішення.

Важливо пам'ятати, що без ефективного керівництва неможливе ефективне використання функцій управління та реалізація оптимальних управлінських рішень. Щоб забезпечити ефективну взаємодію між співробітниками, керівник повинен мати стратегії впливу, владу та стилі лідерства для досягнення ефективних результатів у робочих стосунках. Сучасні керівники повинні докладати значних зусиль, щоб мотивувати діяльність своїх підлеглих і спрямовувати їх на досягнення цілей організації.

Для підвищення ефективності управління в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» можна запропонувати такі науково обґрунтовані шляхи вдосконалення:

- *аналіз міжособистісних і міжколективних відносин;*

Апарат управління повинен постійно здійснювати моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі, використовуючи методи переконання (порада, рекомендація), спонукання (прохання) та примусу (наказ). Це сприятиме ефективній взаємодії співробітників і покращенню координації дій.

- *урахування специфіки колективу;*

З огляду на переважно жіночий склад колективу, необхідно акцентувати увагу на психологічних аспектах управління, таких як підтримка гармонійних стосунків, глибокий аналіз рівня задоволеності роботою та впровадження заходів для зниження стресу.

- *формування згуртованого колективу;*

Керівництву необхідно активно підтримувати ділові контакти, демонструвати перспективи розвитку підприємства, створювати спільні цілі та завдання, які мотивують співробітників до досягнення результатів.

- *залучення працівників до стратегічних процесів;*

Кожен співробітник повинен усвідомлювати значущість своєї роботи та її вплив на успіх підприємства. Це можна досягти шляхом делегування частини функцій з планування, прийняття рішень і контролю якості.

- забезпечення дисципліни та здорового мікроклімату;

Необхідно усунути порушення трудової дисципліни, впроваджувати адаптаційні програми для нових співробітників та створювати умови для комфортної взаємодії в колективі.

- диверсифікація функціональних обов'язків;

Для працівників з неповною зайнятістю або бажанням розширити свої обов'язки варто збільшити кількість виконуваних операцій. Це продовжить робочий цикл і підвищить інтенсивність праці.

- мотивація через можливості самореалізації;

Запропонуйте співробітникам завдання, які сприятимуть їхньому професійному зростанню, творчій реалізації та відповідальності. Це може включати нові проєкти, крос-функціональну співпрацю або участь у плануванні.

- покращення умов праці;

Інвестиції в поліпшення робочих місць, створення комфортного фізичного середовища, забезпечення якісного обладнання та безпеки праці сприятимуть підвищенню продуктивності.

- система винагород і заохочень;

Матеріальна та нематеріальна мотивація повинна включати підвищення заробітної плати, премії, схвалення успіхів співробітників, а також нестандартні методи, такі як винагорода вільним часом для тих, хто завершує завдання раніше.

- кар'єрні перспективи;

Варто розробити чітку систему кар'єрного та особистісного зростання, яка забезпечить працівникам можливості підвищення кваліфікації, просування по службі та участь у нових викликах.

- матеріальна мотивація;

Регулярний перегляд системи оплати праці з урахуванням ринкових умов, виплата премій за досягнення цілей і високі показники роботи сприятимуть утриманню талановитих співробітників.

Реалізація цих заходів допоможе створити ефективну систему управління, яка забезпечить не лише підвищення продуктивності працівників, а й зростання конкурентоспроможності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» на ринку.

У контексті впровадження моделі влади керівника на підлеглих (див.рис.3.2), важливим завданням є визначення оптимального стилю керівництва, що забезпечує ефективність роботи підприємства та задоволеність працівників [35].

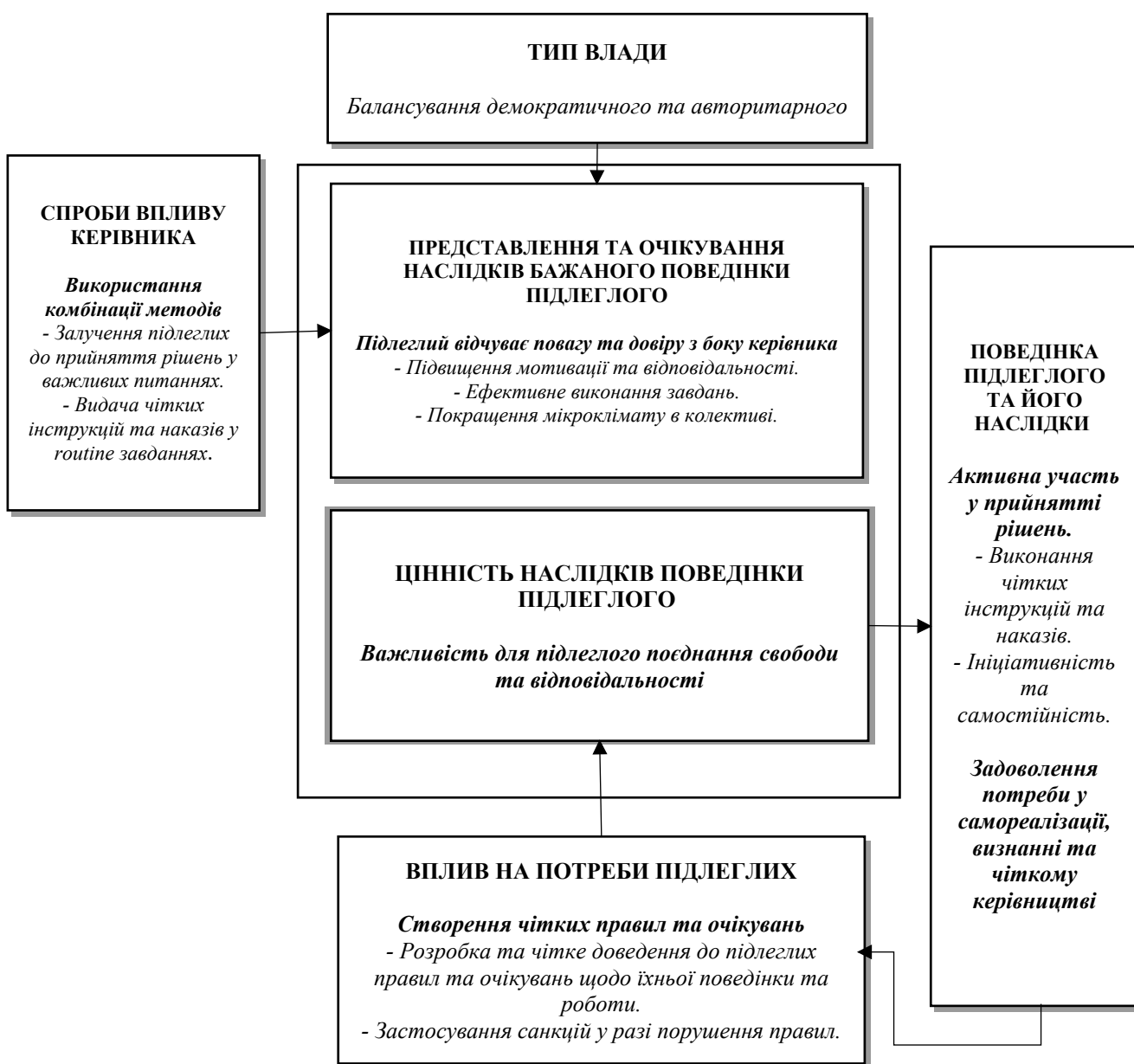


Рисунок 3.2 - Модель влади керівника на підлеглих в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Більшість класифікацій стилів управління базуються на двох основних моделях управління: авторитарному стилі (директивний, орієнтований на завдання) і демократичному стилі (інтерактивний, партисипативний) [46, с.148]. Ці стилі керівництва представляють два полярні підходи до управління. Оптимальне поєднання цих стилів керівництва дозволить максимально використовувати сильні сторони кожного з них, мінімізуючи недоліки. Це сприятиме не лише ефективному управлінню та досягненню стратегічних цілей підприємства, але й створить сприятливі умови для професійного розвитку працівників, що є запорукою довгострокового успіху організації.

В умовах сучасного ринку, особливо в контексті постійних змін і викликів, які постають перед підприємствами, вміння керівника знайти і підтримувати цей баланс стає не просто бажаним, а необхідним для виживання і процвітання бізнесу.

Виходячи з цілей глобальної стратегії ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» сформовано модель влади керівника на підлеглих на підприємстві, ця модель створюватиме сприятливу атмосферу в колективі, де кожен співробітник відчуває свою важливість та відповідальність, що мотивує його до активної участі та досягнення спільних цілей. Відкрита комунікація та взаємне довір'я сприяють покращенню взаємин у колективі та забезпечують ефективне функціонування організації.

3.2. Комплекс заходів з розвитку владних відносин та партнерства в управлінні персоналом підприємства

Важливою складовою системи управління є комплексна система мотивації, яка сприятиме результативній та ефективній роботі персоналу на підприємстві. Мотивація, професійне керівництво та належна комунікація є ключовими факторами успішного управління та підвищення продуктивності праці, вони складають основу трудового колективу та впливають на загальну виробничу діяльність. Максимально ефективне управління потребує оптимального

використання всіх наявних ресурсів. Кожен керівник повинен постійно поновлювати свої знання та підходи до управління персоналом.

З урахуванням сучасних тенденцій у розвитку систем оплати праці, можна зробити висновок, що найбільш зручним варіантом як для роботодавця, так і для працівника в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» необхідно ввести в структуру владних відносин: владу, засновану на винагороді, і використовувати ефект партнерства в його справжньому вигляді.

Влада на основі винагороди - це дуже ефективний спосіб зацікавити співробітника і залучити його до роботи на загальну мету підприємства. Мова йде про певну систему «бонусів», які отримує працівники (періодично чи одноразово), який вносить значний внесок у роботу підприємства [29].

Але ця форма влади, як і всі інші, має свої недоліки. Труднощі реалізації повноважень щодо оплати праці полягають у обмеженості ресурсів підприємства та визначенні форми та розміру винагороди, достатнього для стимулювання відповідного працівника підприємства. Для ефективної реалізації повноважень, заснованих на винагороді, необхідно задовольняти ці потреби співробітника, використовуючи різні підходи, залежно від статусу працівника.

Система впливу, заснована на матеріальному стимулюванні, повинна бути дуже добре продумана з точки зору психології персоналу і спонукати працівників проявляти максимум старання і ентузіазму при виконанні своїх обов'язків. Колективні «разові» премії, видані без такої системи, будуть сприйняті персоналом у кращому випадку як приємний сюрприз, але не сприятимуть більш інтенсивній та якісній роботі, що є марною тратою коштів підприємства.

Рекомендуємо оформити цей документ як «Документ про оплату бонусів». У цьому документі слід детально описати процес встановлення та виплати премій, а також методика розрахунку окремих платежів.

Керівник має право зменшити або позбавити працівника бонусних виплат у разі серйозних порушень трудової дисципліни, невиконання поставлених

завдань або інших вагомих причин. Дані рішення мають бути обґрунтованими та зафіксованими у відповідному документі.

Виплата бонусів є привілеєм керівництва, а не обов'язком. Працівник не має права звертатися до суду щодо невиплати бонусів, оскільки це не є гарантійною виплатою, а залежить від рішення керівника.

Бонуси нараховуються за показником «Виконання затвердженого завдання» для отримання винагороди, нарахованої за наростаючим підсумком з початку року. Рівень виконання завдання визначається за наступною шкалою (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 - Шкала для нарахування бонусу працівників

Рівень виконання показника, %	Розмір нарахування бонусу, %
Від 100 до 110 включно	12
Понад 110 до 120 включно	17
Понад 120	22

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Ще одним важливим стимулом для мотивації персоналу є винагорода за вислугу років. Заохочення такого довготривалого співробітництва є надзвичайно важливим аспектом для керівництва. Нижче наведено приклад таблиці розподілу цієї винагороди (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Винагорода працівникам за вислугу років та додаткові фактори

Категорія персоналу	При безперервному стажі роботи, який дає право на отримання винагороди за вислугу років	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки	Додаткові фактори
Робітники, керівники, механізатори, бригадири	Від 1 до 3-х років	3	+ 1% за кожен рік стажу + 5% за досягнення командної цілі
	Від 3-х до 5 років	5	
	Від 10 до 15 років	15	
	Більше 15 років	20	
Інший персонал	Від 5 до 10 років	15	+ 1% за кожен рік стажу + 5% за досягнення командної цілі + 10% за реалізовану пропозицію
	Від 10 до 15 років	17	

Джерело: побудовано автором на основі звітності

У ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» встановлення преміальних бонусів за підвищення рівня продуктивності праці мотивується непередбаченими умовами та матеріальним стимулом для працівників, спрямованим на досягнення високої якості продукції. Бонуси виплачуються за виконання завдань за рахунок прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства.

Партнерство, як сучасний підхід до управління, тісно пов'язане з принципом впливу через участь і може стати потужним інструментом підвищення ефективності організації за умови правильного поєднання цих двох підходів. У контексті ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» рекомендується застосувати наступні науково обґрунтовані заходи:

1. Формування атмосфери згуртованості навколо спільної мети. Ефективне використання методів впливу, таких як влада, заснована на винагородах, а також врахування психологічних аспектів мотивації, дозволяє створити колектив, об'єднаний спільною метою – процвітання підприємства. Для цього необхідно:

- чітко доносити до працівників важливість їхнього внеску у загальний результат;
- акцентувати увагу на зв'язку між успіхом підприємства та особистим добробутом кожного співробітника;
- наголошувати, що низька продуктивність одного працівника може негативно вплинути на загальну ефективність компанії.

2. Створення умов для відкритого діалогу. Управлінські процеси повинні забезпечувати механізми, які сприяють активній участі працівників у прийнятті рішень:

- організація регулярних зустрічей, дискусійних груп і стратегічних сесій, де кожен працівник має право висловити свою думку незалежно від посади чи статусу;
- впровадження платформ для збору пропозицій і зворотного зв'язку (наприклад, анонімних опитувань чи електронних форм).

3. Гарантування неупередженості в оцінці та прийнятті рішень. Для забезпечення довіри та підтримки колективу необхідно:

- використовувати прозорі критерії оцінки ідей та пропозицій, орієнтуючись на їхню практичну цінність та відповідність цілям підприємства;
- формувати команди для оцінки пропозицій із залученням представників різних підрозділів, що забезпечить баланс інтересів.

4. Систематичне надання підтримки підлеглим. Ефективне партнерство передбачає допомогу працівникам на всіх етапах виконання прийнятих рішень. Для цього:

- організувати систему фіксації обсягу виконаної роботи, яка дозволяє об'єктивно оцінити вклад кожного співробітника у загальний результат;
- впровадити механізми регулярного зворотного зв'язку, що дозволять оцінити якість виконання завдань та адаптувати робочий процес;
- розробити систему бонусів і стимулювання, яка базується на прозорих критеріях, таких як ефективність роботи, якість виконання завдань і рівень залученості у процес.

5. Колективне усвідомлення важливості завдань. Для досягнення високої ефективності необхідно акцентувати увагу на значущості виконуваних завдань для всього підприємства та кожного працівника окремо. Це дозволяє формувати почуття відповідальності та мотивує працівників докладати максимум зусиль для досягнення результату.

Успіх будь-якого бізнесу залежить від кваліфікації команди. Є два способи сформувати сильну команду - наймати професійних фахівців або розвивати діючих співробітників, щоб підвищувати їх кваліфікацію.

Якщо керівник вибирає перший варіант, він безперервно перебуватиме у пошуку. Існування ідеального співробітника – це ілюзія. Завжди можна знайти когось краще за тих, хто є зараз, тому фокус уваги керівника буде за межами підприємства. Найвигідніше направити його всередину бізнесу та підвищувати професіоналізм тих, хто вже працює на підприємстві.

Розвиток персоналу організації – це регулярне підвищення професійних і особистісних компетенцій працівників. Наприклад, це відточування навичок, навчання нових технологій роботи, розвиток особистісних якостей.

Запропонуємо використовувати ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» наступну програму навчання персоналу (рис. 3.3). Метою проведення навчання є підвищення рівня знань персоналу, його конкурентоспроможності, формування сприятливого клімату команди, і як наслідок збільшення обсягу виручки.

Проведення групових тренінгів – це нова форма командної роботи. Використання цієї форми сприяє підвищенню рівня прийняття себе та оточуючих, розвитку рефлексії, особливо емоційної, прагнення до саморозвитку.

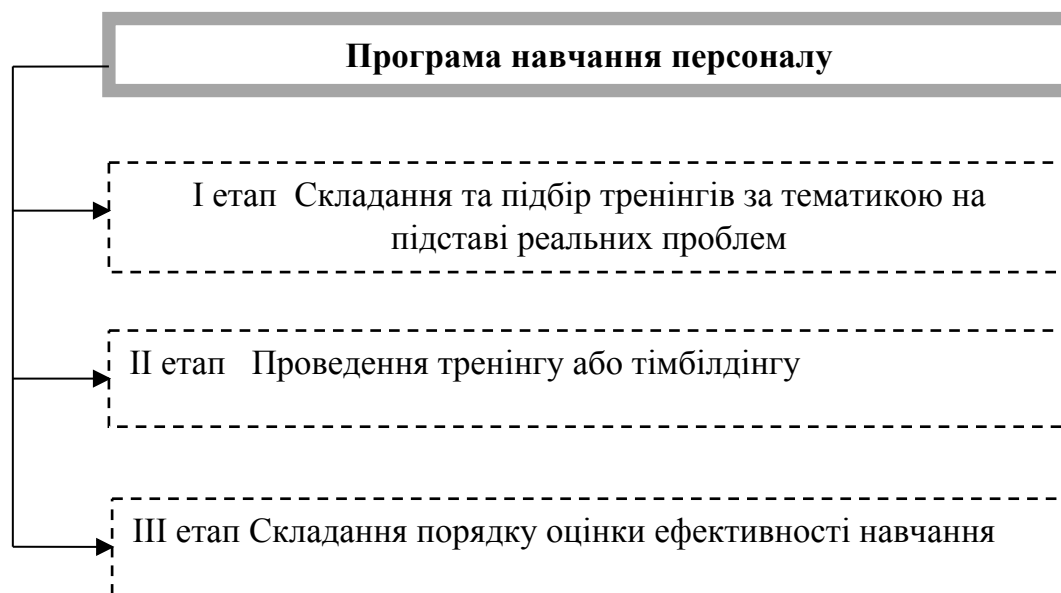


Рисунок 3.3 - Програма навчання персоналу ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Навчання дає можливість змінити поведінку та набути нових професійних навичок за допомогою рольових ігор, вирішення нестандартних завдань. Навчання відноситься до активних методів навчання та дозволяє кожному фахівцю розширити власний потенціал та відкрити для себе нові професійні можливості. Саме тому ефективність активних методів навчання значно вища порівняно з традиційними. Програми навчання повинні включати такі

компоненти, які вимагають нестандартного, інноваційного і творчого мислення і рішень.

Для успішного досягнення освітніх цілей потрібен згуртований колектив однодумців. Дружня комунікація під час і після роботи, співпраця і взаємодопомога формують добрий соціально-психологічний клімат. Бажання працювати, досягати цілей і завдань багато в чому залежить від відносин на робочому місці. І чим краще ці стосунки, тим вищі результати праці кожного підлеглого і колективу в цілому. Тому проведення тренінгів стає невід'ємною частиною роботи психолога у творчості.

Далі вирішуємо підібрати декілька прикладів тренінгів:

1. Тімбілдинг "Взаємодія. Командна праця" [49]. Графік навчання: з 14:00 до 17:00. Курс розрахований на 3 навчальних дня. Вартість курсу 1100 гривень.

Тімбілдинг для навчання персоналу ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» буде ефективним інструментом для регулювання влади та розвитку партнерства серед співробітників. Оскільки підвищуватиме взаєморозуміння, формуватиме командного духу, розвивати лідерські якості, допомагатиме підвищити рівень довіри між співробітниками та керівництвом, що є важливим фактором для успішної співпраці та партнерства на робочому місці. Отже, тимбілдинг "Взаємодія. Командна праця" сприятиме створенню сприятливого робочого середовища та покращенню ефективності роботи колективу.

2. Тренінг для керівників “Ефективне управління персоналом” [50]. Тривалість тренінгової програми 6 год. Графік навчання: з 14:00 до 18:20 включаючи час на каву. Курс розрахований на 2 навчальних дня. Вартість курсу 2800 гривень.

Тренінгова програма складається з теоретичної та практичної частин, причому остання включає вправи для відпрацювання кожного теоретичного елементу. Зміст тренінгової програми розподіляється наступним чином: 30% - теоретичний матеріал (лекції, міні-лекції), 70% - практична частина (групові

обговорення, обговорення в малих групах, ділові та рольові ігри, підготовка презентаційних матеріалів, обговорення відеороликів та інші активності).

Курс розрахований на спеціалістів, які надають послуги малому та великому бізнесу; власники та директори малих, середніх, великих підприємств - сервісних, виробничих і торговельних підприємств, а також фірми, що спеціалізуються на виконанні проектних і підрядних робіт; менеджери, відповідальні за оперативне управління виробництвом, збутом і постачальницькою діяльністю.

Перевагою цих тренінгів є те, що вони проводяться в онлайн-форматі, що особливо актуально в період військових дій в країні. Це корисно ще й тим, що не потребує додаткових витрат на проїзд учасників тренінгу – достатньо мати доступ до Інтернету та бажання навчатися.

Таблиця 3.3 - Оцінка ефективності програми навчання персоналу ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське».

Показник	Тімбілдінг "Взаємодія. Командна праця"	Тренінг для керівників "Ефективне управління персоналом".
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1 100	2 800
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	15	7
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2 700	3 500
ROI (ефективність навчання персоналу) %	28,5	25

Джерело розраховано автором на основі власних досліджень

Проведемо оцінку ефективності запропонованого навчання персоналу та керівників структурних підрозділів, за допомогою тренінгів, результати представимо в таблиці 3.3.

Отже, в результаті запропонованого навчання персоналу прогнозується збільшення основних показників діяльності від тімбілдингу на 28,5 % та тренінгу для керівників структурних підрозділів на 25 % .

Навчання співробітників підприємства є ключовим фактором, що впливає на їх подальшу трудову діяльність, заробітну плату, ставлення до роботи,

продуктивність та ефективність праці. Інвестиції в навчання однаково важливі як для співробітників, так і для підприємства, адже працівники, що мають необхідні знання та вміння, працюють більш якісно та ефективно. Успіх навчання визначається додатковою вартістю, яку воно приносить організації.

3.3. Економічна ефективність від впроваджуваних заходів

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств важливим фактором успіху є ефективне управління. Стратегії влади та партнерства відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку та підвищенні продуктивності. Оцінка впливу цих стратегій дозволяє визначити, наскільки вони сприяють досягненню цілей підприємства.

Позитивні наслідки стратегії удосконалення системи та технології управління персоналом можуть проявлятися і повинні оцінюватися також за межами організації. Це включає формування сприятливого іміджу організації, створення нових робочих місць та забезпечення стабільної зайнятості, забезпечення безпеки продукції для користувачів та навколишнього середовища тощо. Ефективність впливу стратегії влади та партнерства на продуктивність проявляється у здатності досягати позитивних змін та уникати негативних наслідків з точки зору управління в організації.

Таблиця 3.4 – Соціальний ефект від впроваджених заходів

Ефект	Показники ефективності
Підвищення змістовності праці	- Змістовність та якість виконуваних завдань
Реалізація і розвиток індивідуальних здібностей співробітників	- Рівень професійного розвитку та самореалізації
Підвищення конкурентоспроможності персоналу	- Кількість працівників з підвищеною кваліфікацією
Забезпечення узгодження цілей працівників та адміністрації при управлінні кар'єрою	- Рівень задоволеності працівників управлінням кар'єрою
Формування сприятливого іміджу організації	- Рейтинг та відгуки про організацію серед працівників та громадськості
Забезпечення стабільної зайнятості	- Частка працівників, що мають стабільну зайнятість
Частка працівників, що підвищують кваліфікацію	- Відсоток працівників, які пройшли навчання або курси підвищення кваліфікації

Продовження табл. 3.4

Частка працівників, які висловили позитивне ставлення до заходів	- Відсоток працівників, що підтримують заходи вдосконалення
Частка працівників, що пропонують нові ідеї щодо вдосконалення організації роботи	- Кількість працівників, що подають пропозиції з покращення роботи
Рівень плинності кадрів через відсутність можливості розвитку	- Відсоток працівників, що залишають організацію через брак перспектив розвитку
Лояльність персоналу до організації та хороші відгуки про неї за межами організації	- Рівень лояльності працівників
Число постійних клієнтів	- Кількість постійних клієнтів

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Передбачувані ефекти від стратегії наведено у цій таблиці також представлені показники, що характеризують ефективність впливу стратегії влади та партнерства, які відділ управління персоналом повинен відстежувати для подальшого аналізу результатів.

Економічна ефективність - це результативність економічної системи, що виражається у співвідношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

Економічний ефект у сфері управління досягається за рахунок зниження трудомісткості виконання функцій управління внаслідок усунення зайвих, несвоєвладних і дублюючих функцій, зв'язків, документації; зменшення витрат через вибір найбільш економічних способів виконання функцій; здійснення ряду функцій із застосуванням більш досконалих методів і засобів управління тощо [8].

Розглянемо економічну ефективність вдосконалення заходів щодо навчання персоналу та системи бонусних доплат в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське». Доцільно розглядати інтегральний економічний ефект як сукупність ефектів у сфері управління, так як розрахунок терміну окупності та чистої приведеної вартості проекту в даному випадку недоцільні, оскільки проект не передбачає інвестиційних вкладень і генерації власного грошового потоку.

Таблиця 3.5 - Витрати на впровадження заходів

№	Захід	Витрати	Вартість впровадження заходу
1	Впровадження програми навчання	<i>Витрати на програму навчання для керівників структурних підрозділів</i>	Одноразово: 2 800 грн. * 7 осіб = 19 600 грн.

Продовження табл. 3.5

		Витрати на тимбілдінг	1 100 грн * 25 = 16 500 грн
2	Впровадження системи бонусних доплат	Доплата робітнику за : - За вислугу - За досягнення командних цілей - За впровадження власних пропозицій	Квартал: 2 500 грн Рік: 2 500 х 4 кв. = 10 000 грн. в рік
	Всього:		46 100 грн

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Передбачається, що впровадження системи бонусів та організація навчання персоналу призведуть до прямого економічного ефекту у вигляді зростання виручки від реалізації. За експертними оцінками провідних фахівців з управління персоналом, інвестиції в людські ресурси забезпечують приріст виручки в середньому на 15%. Однак, оскільки ці дані застарілі станом на 2022 рік, для прогнозування на 2026 рік використовуватимемо показник у 35%.

Приймаючи за основу показник у 35%, слід зазначити, що виробничі потужності підприємства дозволяють виробляти більше продукції, і для забезпечення планового зростання виручки додаткових постійних витрат не потрібно.

При розрахунку економічного ефекту враховується, що змінні витрати зростуть на 15% від виручки від реалізації, а сума постійних витрат збільшиться на вартість навчання працівників. У нашому випадку вартість навчання підвищить управлінські витрати.

Оцінка економічного ефекту від зміни системи управління персоналом наведена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Вихідні дані для оцінки економічної ефективності

Найменування показників	2022	2026	Відхилення	
			+/-	%
Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг), тис.грн	120 962	163 298,7	42 337	135
Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг, тис.грн	90 262	103 801,3	13 539	115
в т.ч. витрати за проведеними заходами	-	46 100	X	X
Чистий прибуток звітної періоду, тис.грн	24 439	37 836,4	13 397	155

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

З таблиці 3.6 видно, що у 2026 році планується зростання виручки від реалізації продукції на 35%, або на 42 377 тис. грн. Відповідно, собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг також збільшиться на 13 539 тис. грн, що становить 15%. Це призведе до зростання валового прибутку на 13 397 тис. грн. Як показує таблиця, можливий економічний ефект від ведення заходів з удосконалення управління полягає у прирості прибутку від продажів на 55%.

Реалізація запропонованих заходів може забезпечити комплексний вплив як на економічну, так і на соціальну сфери функціонування підприємства. Вплив цих заходів слід розглядати з огляду на їх здатність сприяти сталому розвитку організації та покращенню її позицій у конкурентному середовищі. Зокрема, можна виокремити такі ключові ефекти:

- зниження плинності кадрів, ефективне управління колективом сприяє підвищенню стабільності кадрового складу, що забезпечує: утримання ключових спеціалістів, чий досвід і компетенції є важливими для досягнення стратегічних цілей підприємства; зменшення витрат на підбір і навчання нових працівників, що безпосередньо впливає на зниження операційних витрат; формування лояльності працівників, що сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі.

- підвищення мотивації співробітників, створення умов для підвищення мотивації працівників має низку позитивних наслідків, зокрема: якісніше виконання робіт завдяки зростанню особистої зацікавленості кожного працівника у досягненні високих результатів; ефективніша взаємодія персоналу, що сприяє поліпшенню командної роботи і пришвидшенню вирішення виробничих завдань.

- підвищення мотивації до навчання, формування сприятливих умов для професійного розвитку забезпечує: зростання кваліфікації працівників, що робить їх більш конкурентоспроможними на ринку праці, підвищення продуктивності підприємства, оскільки кваліфіковані кадри ефективніше використовують ресурси й адаптуються до змін у зовнішньому середовищі.

- покращення іміджу компанії, позитивні зміни в управлінні персоналом позитивно впливають на репутацію підприємства, що виражається в: залученні висококваліфікованих фахівців, які обирають роботодавців із кращими умовами праці, зміцненні позицій компанії як надійного партнера, що сприяє розширенню співпраці з новими клієнтами і постачальниками.

Хоча вимірювання таких ефектів у точних кількісних показниках може бути складним через їхній ймовірнісний характер, існує низка підходів для опосередкованого аналізу: аналіз динаміки показників плинності кадрів; оцінка зростання продуктивності праці на основі ключових фінансово-економічних показників (виручка, прибуток на одного працівника тощо); проведення опитувань і анкетування серед працівників для визначення рівня їхньої задоволеності та мотивації; вивчення відгуків про компанію на професійних платформах для моніторингу її іміджу.

Загалом, запропоновані заходи мають чітко виражений позитивний соціально-економічний ефект, що підтверджує їх доцільність для практичної реалізації. Вони дозволяють забезпечити не лише підвищення ефективності діяльності підприємства, а й формування довгострокової конкурентоспроможності через оптимізацію управління людським капіталом.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні та практичні аспекти впровадження і розвитку влади та партнерства в менеджменті та їх вплив на результативність управління аграрного підприємства. На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Зв'язок між владою та партнерством у сучасному менеджменті аграрних підприємств є ключовим для досягнення результативності управління. Влада, яка використовується керівниками, не обмежується лише контролем, але використовується також для мотивації працівників та сприяння їхньому розвитку. Вона може приймати різні форми, такі як законна, винагороди, примус, експертна та референтна. Партнерство, у свою чергу, базується на довірі та співпраці, що сприяє підвищенню мотивації та залученості команди. Керівники, які активно розвивають партнерські відносини, досягають кращих результатів завдяки підвищенню продуктивності та інноваційності співробітників.

2. Управлінська влада та партнерство в аграрних підприємствах взаємодоповнюють одне одного. Вони допомагають створити гармонійне та продуктивне робоче середовище, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та інновацій. Завдання влади включають стратегічне планування та впровадження систем контролю, тоді як завдання партнерства спрямовані на розвиток командної роботи та підтримку інновацій. Це співпраця допомагає досягати короткострокових цілей та створює основу для стабільного довгострокового успіху аграрних підприємств.

3. Оцінка результативності управління аграрним підприємством вимагає комплексного підходу. Для оцінки ефективності можуть використовуватися різні методи, такі як оцінка фінансових результатів, порівняння, факторний аналіз та імітаційне моделювання. Ефективне використання управлінської влади допомагає у досягненні чіткого керівництва та підвищенні продуктивності, тоді як партнерство дозволяє залучити додаткові ресурси та інновації. Синергія між владою та партнерством створює умови для ефективного вирішення проблем,

стимулює мотивацію працівників та підвищує загальну ефективність управління, сприяючи досягненню стратегічних цілей та довгостроковому успіху аграрних підприємств.

4. ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» розташоване у сприятливому економічному центрі, що дозволяє йому забезпечувати вигідне матеріально-технічне постачання та збут продукції. Керівництво, зосереджене на стратегічних партнерствах та ефективному управлінні, впливає на рішення, що визначають конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз SWOT дозволяє виявити ключові фактори успіху та потенційні ризики. Сильні сторони, такі як ефективне управління та розташування, співпрацюють з можливостями, такими як постійний попит на продукцію, утворюючи основу для стабільного розвитку. У той же час слабкі сторони, такі як недостатня диверсифікація та залежність від керівника, потребують уваги для подальшого зміцнення.

Важливою є також спроможність підприємства до ефективного партнерства та взаємодії з іншими суб'єктами. Його участь у державних закупівлях та партнерські відносини сприяють розширенню впливу та ресурсів для розвитку.

Загалом, ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» показує потенціал для успішного функціонування на ринку через належне управління, стратегічні партнерства та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

5. ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» є сучасним аграрним підприємством з ефективною організаційно-економічною структурою. Заснована на принципах управлінської влади та партнерства, компанія максимізує виробничу діяльність за найкоротший термін із найнижчими витратами ресурсів. Зменшення площ під культурами зернових з 1938 га до 1456 га та збільшення площ під культурами технічними з 150 га до 894,3 га, свідчать про стратегічні зрушення у вирощуванні. Завдяки позитивній динаміці у збільшенні активів на 22,6% та ресурсів підприємства, воно демонструє зростання ефективності використання своїх активів на 0,07. Зростання

коефіцієнтів оборотності на 0,11 та зменшення періодів обороту з 563,28 днів у 2020 році до 492,02 днів у 2022 році.

6. Оцінка впливу влади та партнерства на результативність управління підприємством є ключовим елементом його успішного функціонування. Аналіз фінансових показників ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» показує позитивну динаміку рентабельності та ефективності використання ресурсів протягом 2020-2022 років. Зростання рентабельності активів, власного капіталу та основних засобів свідчить про покращення управлінських рішень та партнерств. Однак, деякі показники, такі як оборотність запасів та заборгованості, потребують уваги для оптимізації. Аналіз ліквідності вказує на середній рівень платоспроможності підприємства, хоча є ризики пов'язані з недостатністю грошових коштів. Загалом, показники ефективності господарювання підтверджують успішний розвиток підприємства та його здатність адаптуватися до змінних умов ринку завдяки ефективному керівництву та партнерським відносинам.

7. Швидкий розвиток аграрної сфери в Україні та збільшення конкуренції між підприємствами вимагають розробки стратегічних орієнтирів для управління персоналом. Персонал стає ключовим фактором у забезпеченні майбутнього розвитку підприємства. Ефективне управління залежить від мобілізації та використання трудового потенціалу, а також від умінь керівника впливати на підлеглих. Оптимальне поєднання авторитарного та демократичного стилів керівництва сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства і створить сприятливі умови для професійного розвитку працівників. Модель влади керівника на підлеглих створює атмосферу взаємодовіри та сприяє ефективному функціонуванню організації.

8. Ефективне управління персоналом на підприємстві є важливим елементом успішної діяльності. Комплексна система мотивації, професійне керівництво та належна комунікація сприяють підвищенню продуктивності праці та досягненню загальних цілей підприємства. Використання винагороди за вислугу років та матеріальних стимулів може підсилити мотивацію персоналу.

Програми навчання та тренінги є ефективними інструментами для підвищення професійних якостей персоналу та керівників, що призводить до збільшення ефективності роботи. Інвестиції в навчання персоналу приносять додаткову вартість для підприємства та сприяють його успішності.

9. Оцінка впливу стратегій влади та партнерства на продуктивність аграрного підприємства виявила, що ефективне управління відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку та підвищенні продуктивності. Позитивні результати стратегій удосконалення системи та технології управління персоналом проявляються не лише в межах організації, але й знаходять відображення у формуванні сприятливого іміджу, створенні нових робочих місць та забезпеченні безпеки продукції. Через ці стратегії досягається підвищення якості виконуваних завдань, розвиток індивідуальних здібностей персоналу, підвищення конкурентоспроможності та лояльності працівників, а також збільшення числа постійних клієнтів. Розрахунки також показали зростання виручки від реалізації продукції на 35%, або на 42 377 тис. грн. позитивний економічний ефект від змін у системі управління персоналом полягає у прирості прибутку від продажів на 55%, що допоможе підвищити виручку від реалізації та чистий прибуток підприємства. В цілому, ці заходи мають позитивний соціально-економічний вплив і сприяють стабільному розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amarjit Singh, F.ASCE. Organizational Power in Perspective. *Leadership and Management in Engineering*. Volume 9, Issue 4. URL: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000018](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000018) (дата звернення 14.02.2024)
2. Clarity Project. ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське». URL: <https://clarity-project.info/edr/05528958> (дата звернення 22.12.2023)
3. French J. R., Raven, B. The bases of social power. *Studies in social power*, D. Cartwright, ed., Research Center for Group Dynamics, Univ. of Michigan, Ann Arbor. 1959.
4. Hughes R.L., Ginnett R.C., Curphy G.J. Power and Leadership: An Influence Process. *In Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 7th ed., 2012. Pp. 247-280.
5. Амельченко Н. А., Шейко Ю. О. Співвідношення влади, примусу та насильства в сучасних теоріях влади. *Наукові записки. Том 95. Політичні науки*. 2009. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e8ef220e-8ac1-4f8c-b36e-0d725b696c8e/content> (дата звернення 30.02.2024)
6. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
7. Андрущенко Г. І. Механізм довірчих відносин між керівником та підлеглими всередині організації. *Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління*. 2014. №. 15, Вип. 281. С. 197-205.
8. Антошко Т.Р. Соціально-економічний ефект оцінки персоналу організації. *Ефективна економіка* № 1, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1728> (дата звернення 23.04.2024)
9. Бабенцова О. С. та ін. Філософія працюючої черепахи. Технологія кайдзен у бізнесі та в повсякденному житті. *Editorial board*. 2022. С. 275.
10. Базалійська Н. П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Економіка та*

управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 1 (06). С. 24–31.

11. Бакуменко В. Д., Попов С. А. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2015. №. 43. С. 21-28.

12. Берецька С. В. Форми влади та впливу на колектив закладу освіти. *Актуальні проблеми освіти і науки: досвід та сучасні технології*. 2020. С. 3-7.

13. Близнюкова О. М., Мельничук І. Я., Мамчур І. В. Психологічні закономірності розвитку партнерських взаємовідносин і командоутворення у бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія. 2022. №. 3. С. 80-84.

14. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Т. 3. С. 210-214.

15. Брик О. М., Кочаровський М. С. Влада, сила й відповідальність як передумови прийняття рішень і відображення стилю керівництва в менеджменті. *Психологія та психосоціальні інтервенції*. 2018. Том 1. С. 15-19.

16. Гайдаєнко О., Куленко А. Управління рентабельністю власного капіталу з використанням багатофакторної моделі Дюпона. *Одеський національний економічний університет*. С. 64-69 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147042093.pdf> (дата звернення 11.03.2024)

17. Германюк Н. В. Інноваційний розвиток та управління в аграрному секторі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 9. С. 37-41.

18. Гіржева О. М., Бірченко Н. О. Стратегічний інструментарій ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. №. 185. С. 115-123.

19. Горго І. О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. 2018. URL:

<https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/506b4e0f-66c7-457a-a4ae-c21e54eca733/content> (дата звернення 25.01.2024)

20. Грінченко Р. В. Аналіз компонент середовища функціонування підприємства. *Науковий вісник МГУ. Серія: Економіка і менеджмент*. Одеса, 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 9-12.

21. Деняк К., Миколайчук І. Роль лідера у формуванні ефективних комунікацій в HR-менеджменті: досвід вітчизняних компаній. Катерина, *XXIV International scientific and practical conference «Modern Scientific Challenges are the Driving Force of the Development of Scientific Research»*. Bruges, Belgium. International Scientific Unity, 2024. С. 109-112.

22. Євтушенко Г. В., Тимків Н. Я., Шешеня А. А. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. №. 17. С. 49-52.

23. Живе Діло. Корпоративні тренінги .Тімбілдинг - командна робота та взаємодія. Тренінг "Взаємодія. Командна праця" (team building). URL: <https://zhyvoedelo.com/ua/learning/mejfunkcionalnoe-vzimodeystvie-rabota-v-komande> (дата звернення 03.04.2024)

24. Завадський Й.С. Менеджмент. Київ: УФІМБ, 1997. 543 с.

25. Кириченко О. А., Кавас І., Ятченко А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності К.: Знання-Прес. 2002.

26. Колінко Н. О. Концептуальний та типологічний аналіз форм влади. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Т. 21. №. 15. С. 376-385.

27. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. Педагогічні науки. 2014. №. 2. С. 237–244.

28. Кошельок Г. В. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу підприємства. Г. В. Кошельок, В. С. Малишко. *Економіка та суспільство*. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/61.pdf (дата звернення 25.02.2024)

29. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. Керівництво організацією: навч. посіб. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2008. 244 с
30. Ланченко Є. О. Соціальне партнерство в державних сільськогосподарських підприємствах. *Економічний розвиток України в контексті впровадження прогресивних інформаційних технологій та систем управління*. 2019. С. 227-230.
31. Мазнев Г. Є. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 2. С. 32-41.
32. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посіб. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.
33. Мельник А. О. Роль мотиваційної функції в організаційній культурі. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2018. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19711/1/Melnyk.pdf> (дата звернення 16.05.2024)
34. Ніщенко Т. М. Особливості управління персоналом в аграрному підприємстві. *Scientific Progress & Innovations*. 2014. №. 2. С. 189-192.
35. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 375 с.
36. Олійник, Н. (2022). Ефективне використання влади та стратегій в контексті впливу керівника на підлеглих. *Економіка та суспільство*, (35). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-28> (дата звернення 05.12.2023)
37. Осієвський О. Г., Чумаченко І. В. Основи менеджменту: посібник. Харків: Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2007. 128 с.
38. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки університету КРОК*. Серія: Економіка. 2015. №. 40. С. 139-145.
39. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17> (дата звернення 19.01.2024)

40. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір: Зб. наук. праць*. 2008. №15. С. 275-285.

41. Речка К. М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2018. №. 3. С. 67-70.

42. Романенко І.Г., Ковальчук М.М. Обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті як основа інституційної спроможності держави . *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. №. 11 (17). С. 426-442.

43. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 213 с.

44. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

45. Сахацький М.П. Казанджі А.В. Теоретико–методичні засади оцінки результативності управління виробничо–господарською діяльністю підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. Том 1 № 22 (2017). С. 135–141.

46. Семенюк К. О. Вплив стилю керівництва на ефективність управління. *Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку: зб. тез доп. II Обл. наук.-практ. конф. учнів. та студент. молоді*, 2015 р. Кіровоград, 2015. С. 147-149.

47. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство. Навчальний посібник. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ», 2015. 296 с.

48. Тарасова О. В., Марінова С. С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. №. 3. С. 28-32.

49. Тімблдінг "Взаємодія. Командна праця". URL: <https://zhyvoedelo.com/ua/learning/mejfunkcionalnoe-vzimodeystvie-rabota-v-komande> (дата звернення 29.04.2024)

50. Тренінг для керівників “Ефективне управління. URL: <https://varosh.com.ua/podii/trening-dlya-kerivnikiv-efektivne-upravlinnya-personalom/> (дата звернення 29.04.2024)
51. Ус М. І. Сучасні напрямки формування партнерських відносин. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 8. С. 181–183.
52. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №. 6. С. 141-145.
53. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. №. 13-14. С. 90-95.
54. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
55. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12, ч. 2. С. 186-190.
56. Щербата Т. С. Теоретичні аспекти налагодження партнерських відносин підприємств із ВНЗ. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2016. №. 847. С. 193-197.
57. Яхкінд В. П. Маркетинг партнерських відносин як інструмент стратегічного управління підприємством. *Економіка розвитку*. 2013. № 2. С. 100-104.

ДОДАТКИ

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



**«РОЗВИТОК АГРОПРОМИСЛОВОГО
КОМПЛЕКСУ ТА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ
ПІД ЧАС ВІЙНИ»**

**Збірник матеріалів Науково-практичного форуму
(29 травня 2024 року)**

Одеса 2024

УДК 342.1: 338.124.2(477)

Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни: Збірник матеріалів Науково-практичного форуму, 29 травня 2024 року. Одеса, ОДАУ. 2024. 157 с.

У збірнику представлені наукові дослідження, практичні рекомендації та досвід фахівців у галузі сільського господарства, економіки та соціального розвитку. Тематика охоплює адаптацію агропромислового комплексу до нових реалій, забезпечення продовольчої безпеки, стратегії відновлення та розвитку сільських територій, а також підтримку фермерських господарств і малого бізнесу. Збірник стане корисним ресурсом для науковців, практиків, політиків та всіх зацікавлених у відновленні та розвитку аграрного сектору та сільських територій України.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради факультету Економіки та управління Одеського державного аграрного університету протокол №10 від 19 червня 2024 року.

Редакційна колегія:

Мацієвич Т.О. к.е.н., доцент, в.о. декана факультету економіки та управління, ОДАУ (голова ред.колегії)

Запша Г.М., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту, ОДАУ

Крюкова І.О., д.е.н., професор, зав. кафедри обліку і оподаткування, ОДАУ

Шабатура Т.С., д.е.н., професор, зав. кафедри економічної теорії та економіки підприємства, ОДАУ

Аверчев О.В., к. е. н., заслужений працівник науки і техніки України, д.с.-г.н., професор, завідувач кафедри землеробства, дорадник сільськогосподарського виробництва, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Ситник О.І., к.геогр.н., доцент кафедри географії, геодезії та землеустрою, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини;

Ревуцька А.О., к.е.н., доцент кафедри економіки, Уманський національний університет садівництва

Найда А.В., к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування, ОДАУ (відповідальний секретар)

Відповідальність за достовірність даних, зміст і якість матеріалів збірника несуть автори.

Королевич Ю.І.,
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

Мельничук О.І.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

Грекова Т.М.,
асистент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

РОЛЬ ЛІДЕРА У СТВОРЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ: БАЛАНС АВТОРИТАРНОСТІ ТА ДЕМОКРАТИЧНОСТІ

У сучасному менеджменті одним із найважливіших завдань є визначення оптимального стилю керівництва, який забезпечує ефективність роботи підприємства та задоволеність працівників. В контексті війни, коли підприємства стикаються з численними викликами, такими як економічна нестабільність, перебої у постачанні та емоційний стрес працівників, питання балансу в керівництві стає ще більш актуальним.

У процесі розвитку менеджменту тривають активні дискусії щодо розмежування понять керівництва та лідерства. Американські дослідники схильні вважати, що кожен керівник автоматично є лідером. В українській літературі з менеджменту персоналу ці поняття чітко розділяються. Багато людей не бачать різниці між термінами «лідерство», «керівництво» та «влада», і вважають, що займаючи керівну посаду, менеджер автоматично отримує владу над підлеглими та стає лідером колективу. Формально це може бути так, проте на практиці співвідношення цих трьох компонентів управлінського впливу дуже різноманітне, оскільки воно формується під впливом багатьох факторів. До таких факторів належать тип організації, її розміри, сфера діяльності, місце в управлінській ієрархії, особистісні риси керівника та інші.

Особистість керівника та стиль управління має величезний вплив на якість міжособистісних стосунків у колективі його співробітників. Особливе значення має здатність розуміти підлеглих, терпимість і прийняття різних цінностей, переконань і думок.

Стиль лідерства вважається найважливішим особистим впливом керівника на бізнес-інновації, оскільки дозволяє йому безпосередньо визначати реалізацію нових ідей в організації, ставити конкретні цілі та підтримувати інноваційні ініціативи підлеглих.

Стиль лідерства впливає на психологічний клімат у команді, задоволеність роботою та продуктивність. Особливості підприємства та його підрозділів також визначають стиль. Він відображає сталу поведінку лідера відповідно до його особистих і психологічних рис. Крім того, на стиль управління впливають обсяг делегованих повноважень, форма влади, рівень відносин у команді та досягнення поставлених цілей [1, с. 243].

Більшість класифікацій стилів управління базуються на двох основних моделях управління: авторитарному стилі (директивний, орієнтований на завдання) і демократичному стилі (інтерактивний, партисипативний) [2, с.148].

Калушка Л. в своєму дослідженні зазначає що: «авторитарний стиль - це стиль, який має свої витоки в теорії «Х» МакГрегора і заснований на припущенні, що середня людина має хитке ставлення до роботи, як правило, ухиляється від обов'язків і відповідальності, прагне звести до мінімуму зусилля, не є самодостатнім і не дуже творчим. Відповідно до цієї точки зору, керівник повинен бути суворий і владний, для мобілізації людей до роботи» [3, с. 76].

Найефективнішим вважається демократичний стиль. Цей стиль заохочує співпрацю та зворотній зв'язок, а розгляд різноманітних точок зору та пропозицій може призвести до ефективного прийняття рішень та творчих інновацій. Під час групових обговорень демократичний лідер надасть вказівки, але також буде зацікавлений в ідеях і пропозиціях команди. Демократичні лідери допомагають іншим відчувати, що їхня роль у бізнесі має цінність і значення. Так, Дашко І. М. та Арабаджи Ю. І. дотримуються думки, що: «керівник, що використовує винятково демократичний стиль управління, домагається найвищих результатів у спокійному середовищі, при ініціативних, думаючих, висококваліфікованих підлеглих, зацікавлених у спільній справі» [4, с. 287].

Переваги та недоліки різних стилів керівництва можуть мати значний вплив на ефективність та клімат в організації. Нижче наведено порівняльну характеристику, яка відображає основні аспекти авторитарного та демократичного стилів керівництва (рис. 1).

	Переваги	Недоліки
Авторитарний стиль	- Швидкість у прийнятті рішень та виконанні завдань - Збереження дисципліни та порядку на робочому місці - Встановлення чітких ролей та зон відповідальності - Забезпечення швидкої реакції на зміни умов довкілля - Не вимагається високого соціального кваліфікаційного вміння	- Придушення ініціативи та творчого потенціалу підлеглих - Слабка мотивація та відсутність стимулів праці - Висока залежність від волі керівника - Рутинність та недооцінка можливостей - Ігнорування думок та досвіду підлеглих - Велика ціна помилок - Зниження спілкування та творчого зростання
Демократичний стиль	- Сприяння вирішенню нестандартних завдань та розвитку творчого підходу - Залучення ідей підлеглих у процес прийняття рішень - Створення сприятливого психологічного клімату в колективі - Звільнення керівника від прийняття малозначних питань - поєднання вимогливості з дбайливим ставленням до підлеглих.	- Затримки у процесі прийняття рішень через необхідність обговорень та консенсусу - Можливість конфліктів та непорозумінь у команді через різноманітність точок зору - Небажання або нездатність підлеглих приймати активну участь у процесі управління

Рис. 1. Схематичне представлення переваг і недоліків стилів управління

Джерело: сформовано авторами

Кожен зі стилів має як свої переваги, так і недоліки. Причому багато що залежить від характеру керівника і співробітників, завдань і проектів, над якими необхідно працювати. Саме тому багато керівників використовують кілька видів управління, в залежності від досвіду колективу, завдань і професіоналізму.

В умовах сучасного бізнес-середовища, де інноваційність та гнучкість є ключовими факторами успіху, керівникам необхідно знайти баланс між авторитарністю та демократичністю. В умовах кризи керівники змушені приймати швидкі та рішучі рішення, що вимагає елементів авторитарного стилю. Водночас, для підтримання морального духу та згуртованості команди, важливо включати демократичні елементи, такі як відкритий діалог та залучення працівників до вирішення проблем.

Відповідно, кожен керівник виробляє власний стиль управління підлеглими. На його формування впливає кілька постійних і тимчасових факторів. До постійно діючих факторів можна віднести виробничу ситуацію на підприємстві, управлінську діяльність, соціально-ціннісні орієнтації, психофізіологічні та особистісні якості керівників, а до тимчасових – компетентність керівників та соціально-психологічні характеристики

працівників (морально-психологічний клімат, згуртованість, професійна підготовка, мотивація, дисципліна) [5].

Вплив балансу стилів керівництва на задоволеність і мотивацію працівників також є значним. Демократичний стиль сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі, що підвищує мотивацію та задоволеність роботою. Працівники відчують свою значимість і цінність, коли їхні думки та ідеї враховуються керівництвом. З іншого боку, певний рівень авторитарності є корисним для забезпечення дисципліни та структури, що також важливо для підтримки ефективності роботи.

Баланс між авторитарним та демократичним стилями керівництва також може посприяти впровадженню інновацій та адаптації до змін. Демократичний стиль заохочує креативність та новаторство, оскільки працівники мають можливість пропонувати нові ідеї та підходи. Це особливо важливо в умовах швидких змін та технологічного прогресу. Авторитарний стиль, у свою чергу, забезпечує швидке прийняття рішень і впровадження змін, що дозволяє підприємству залишатися гнучким і швидко реагувати на виклики ринку.

Отже, оптимальне поєднання стилів керівництва дозволяє максимально використовувати сильні сторони кожного з них, мінімізуючи недоліки. Це сприятиме не лише ефективному управлінню та досягненню стратегічних цілей підприємства, але й створить сприятливі умови для професійного розвитку працівників, що є запорукою довгострокового успіху організації. В умовах сучасного ринку, особливо в контексті постійних змін і викликів, які постають перед підприємствами, вміння керівника знайти і підтримувати цей баланс стає не просто бажаним, а необхідним для виживання і процвітання бізнесу.

Література:

1. Перерва І. М. Стили керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 241–248.
2. Семенюк К. О. Вплив стилю керівництва на ефективність управління. *Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку: зб. тез доп. II Обл. наук.-практ. конф. учнів. та студент. молоді*, 2015 р. Кіровоград, 2015. С. 147-149.
3. Калущка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 74-80.
4. Дашко І. М., Арабаджи Ю. І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип.9. С. 284–289.

5. Кобилецький О., Завійський С., Сарвас Р., Краснощок В., & Кузьма С. Вплив стилю управління на ефективність діяльності персоналу. *Академічні візії*, (24). 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/625>

Котик Н.М.,

здобувачка вищої освіти

спеціальності 071 «Облік і оподаткування»

Одеський державний аграрний університет

м. Одеса, Україна

Гнатєва Т.М.,

к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування

Одеський державний аграрний університет

м. Одеса, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Оптимізація обліку на рівні підприємства – це процес поліпшення бухгалтерської системи з метою забезпечення її максимальної відповідності потребам підприємства і суспільства, дотримання принципів бухгалтерського обліку та фінансової звітності і виконання вимог законодавства з найменшими витратами [1].

Оптимізація облікового процесу включає наступні аспекти [2]:

- Забезпечення виконання законодавства під час проведення оптимізації та в результаті її впровадження.

- Дві основні складові оптимізації: технологічна (використання нових програмних засобів, технічних інновацій) та методична (перегляд облікової політики, зміни в документообігу тощо), які не повинні суперечити системі обліку в цілому.

- Уникнення розбіжностей між оптимізованими обліковими процесами та загальною системою обліку.

- Максимально точне та своєчасне відображення інформації про фінансовий стан підприємства в системі бухгалтерського обліку.

- Економічна ефективність оптимізації, що ґрунтується на оптимальному використанні наявних ресурсів і приносить переважні користі над витратами.

Обліковий процес - це процес, в ході якого вхідні дані обробляються та перетворюються у вихідну продукцію у вигляді показників [3].

Малими підприємствами вважаються ті, де протягом звітного (фінансового) року середнє число працівників не перевищує 50 осіб, а обсяг