

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: **«Управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Ісаєнко Юлія Анатоліївна
Керівник:
Чернікова Наталія Миколаївна
Рецензент:
Заяц Ольга Василівна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Особливості управління особистою ефективністю менеджера в сучасних умовах	8
1.2. Основні критерії оцінювання особистої ефективності менеджера	16
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	33
2.3. Оцінка ефективності управління особистою ефективністю менеджера на підприємстві	41
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	50
3.1. Рекомендації щодо покращення управління особистою ефективністю менеджера	50
3.2. Обґрунтування ефективності заходів щодо покращення управління особистою ефективністю менеджера	58
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. Питання управління особистою ефективністю менеджера є дуже актуальною в умовах динамічного бізнес-середовища, адже від їх професіоналізму та результативності залежить стійкість підприємства, його репутація на ринку та конкурентоспроможність. У сучасному та динамічному бізнес-середовищі менеджери стикаються з постійними змінами, що вимагає гнучкості та швидкої адаптації до нових умов, сучасних навичок прийняття управлінських рішень. Підвищення особистої ефективності допомагає їм справлятися з цими викликами, швидко реагувати на зміни та приймати стратегічні рішення, які підтримують розвиток компанії. Управління своєю енергією і часом дозволяє менеджерам зберігати баланс, уникати професійного вигорання та підтримувати високу продуктивність навіть у стресових ситуаціях, краще мотивувати команду, будувати довірчі стосунки з колегами та ефективно делегувати завдання.

Дослідженню управління особистою ефективністю менеджера приділено значну увагу у роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Р. Антонюк, М.С., Дороніна В.М., Лугова І.В. Жалінська, О.О. Нестуля, О.Г. Ратушняк, О.Г. Лялюк, О.Г. Романовський та ін. Проте, ще не достатньо уваги приділено формуванню ефективної системи управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища.

Зв'язок роботи з науковими темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: “Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки” (д.р. №0122U201560).

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення сукупності теоретичних й методологічних засад, а також формування практичних рекомендацій щодо управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища.

Відповідно до мети дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

визначити особливість управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища;

встановити індикатори оцінки особистої ефективності менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища;

надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства та проаналізувати економічну ефективність його діяльності;

провести діагностику управління особистою ефективністю менеджера на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища;

розробити рекомендації щодо удосконалення управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища;

обґрунтувати ефективність заходів щодо покращення особистої ефективності менеджера підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є сукупність загальнонаукових та специфічних методів. У процесі виконання роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів: економіко-статистичні, методи аналізу та синтезу, метод узагальнення результатів дослідження і т. д. Економіко-математичні методи використані для створення системи оцінювання ефективності управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища. Також було використано методи теорії пізнання та колективної експертної оцінки для дослідження особистої ефективності менеджера, які допомогли довести значення ефективного управління на фінансово-економічний стан підприємства в цілому, його конкурентоспроможність.

Наукова новизна одержаних результатів полягає як в удосконаленні існуючих теоретичних положень, так і практичних рекомендацій щодо управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища. Це знайшло відображення у наступному:

удосконалено:

систему управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища, яка заснована на визначенні індикаторів такої ефективності у сучасних умовах та встановленні шляхів їх покращення.

Інформаційною базою є: положення теорії менеджменту та економічного аналізу, періодичні видання, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, річна фінансова звітність досліджуваного підприємства; законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні дані Державної служби статистики тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані підприємствами агропродовольчої сфери при обґрунтуванні управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповіді.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: “Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту” у фаховому виданні та “Управління особистою ефективністю керівника в умовах VANI-світу”, “Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту” у збірниках наукових праць, 2024 р.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 69 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань. Робота містить 17 таблиць, 4 рисунків та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Особливості управління особистою ефективністю менеджера в сучасних умовах

В усі часи особиста ефективність керівника визначалась як здатність швидко та якісно виконувати роботу, успішно досягати поставлених цілей, але в сучасних умовах динамічного та нестабільного середовища змінюються способи та підходи отримання високих результатів. Сьогодні основою ефективності є зміна способів мислення зі стереотипного та шаблонного на креативне та гнучке, розвиток позитивного, критичного, аналітичного та стратегічного мислення. Підвищення стресостійкості, уміння робити правильні висновки зі своїх помилок і керуватися ними надалі, прагнення до навчання та самовдосконалення стає запорукою успішності управлінських дій [17, с. 154].

Зміна підходів до управління особистою ефективністю менеджера є реакцією на посилення глобальних небезпек та загроз, підвищення ризикованості та пов'язане зі зміною устрою світу. Концепцію сьогоdnішнього світу називають VANI (де V - крихкість, A - тривожність, N – нелінійність, I - незбагненність), яка прийшла на зміну VUCA- світу (де V – нестабільність, U – невизначеність, C – складність, A – неоднозначність) [10, с. 101; 53. С. 335].

Особиста ефективність є основою лідерської продуктивності керівника організації та складається з наступного:

лідерського покликання (розуміння своєї ролі лідера, відданість місії та цілям організації, бачення організації в цілому);

роботи над особистим характером (розвиток особистих рис, емпатії, емоційного та соціального інтелекту, наявність моральних принципів та цінностей тощо);

підвищення продуктивності (визначення напрямків покращення всіх процесів підприємства та використання його ресурсів, налагодження ефективної комунікації в колективі, встановлення реалістичних цілей та критеріїв виміру їх досягнення) [3, с. 16; 13, с. 117].

До процесу підвищення особистої ефективності в сучасних умовах слід застосовувати комплексний та системний підхід. Це дасть можливість керівнику покращити професійні результати отримуючи одночасно задоволення від виконання своїх обов'язків. Комплексність та системність у даному випадку передбачає максимальне використання своїх сильних сторін, базових та унікальних компетенцій, розуміння своїх бар'єрів та способів їх усунення, підвищення рівня ділової культури, вміння застосовувати інструменти менеджменту тощо [11; 25, с. 85].

Отже, в умовах VANI-світу сучасному менеджеріві, щоб бути ефективним, слід вміти швидко переорієнтовуватись та адаптуватись, бути гнучким та стійким, нестандартно мислити, розвивати емпатію, емоційний та соціальний інтелект.

У сучасному бізнес-середовищі з його високою динамікою менеджери стикаються з постійними змінами, що вимагає гнучкості, швидкої адаптації та навичок прийняття рішень. Підвищення особистої ефективності допомагає їм справлятися з цими викликами, швидко реагувати на зміни та приймати стратегічні рішення, які підтримують розвиток компанії [6, с. 51; 8, с. 203].

Високий рівень стресу, пов'язаний із багатозадачністю та збільшенням обсягу інформації, може негативно впливати на якість прийнятих рішень. Ефективне управління своєю енергією і часом дозволяє менеджерам зберігати баланс, уникати професійного вигорання та підтримувати високу продуктивність навіть у стресових ситуаціях [4, с.112].

У сучасних умовах роль менеджера передбачає не тільки виконання адміністративних завдань, але й лідерське наставництво. Підвищення особистої ефективності сприяє розвитку навичок, які дозволяють менеджерам краще мотивувати команду, будувати довірчі стосунки з колегами та ефективно делегувати завдання [14, с. 65; 35, с. 180].

Постійний розвиток цифрових технологій вимагає від менеджерів швидкого освоєння нових технологій, уміння швидко адаптуватися до нових інструментів і підходів у роботі. Ефективне управління особистою ефективністю дозволяє швидко освоювати нові навички, підвищуючи конкурентоспроможність як менеджера, так і компанії в цілому [57, с.281].

Сучасний ринок праці висуває високі вимоги до менеджерів, особливо в контексті їх здатності адаптуватися до змін, вирішувати складні задачі та демонструвати стабільну продуктивність. Управління особистою ефективністю дозволяє менеджерам підтримувати високий рівень професіоналізму, що важливо для кар'єрного зростання та репутації в професійному середовищі, а також витримати високу конкуренцію на ринку праці [44, с. 123].

Розвиток особистої ефективності для менеджера є не лише шляхом до підвищення індивідуальної продуктивності, але й стратегічною необхідністю для забезпечення успішності організації в динамічному та конкурентному бізнес-середовищі [45, с. 152; 46, с. 189].

Управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища має ряд важливих особливостей, які допомагають зберігати продуктивність, знижувати рівень стресу та адаптуватися до постійних змін. Серед них слід виділити: управління часом та пріоритетами; розвиток стресостійкості; гнучкість та адаптивність; делегування та розвиток команди; постійний розвиток та навчання; використання цифрових інструментів тощо (рис.1.1).

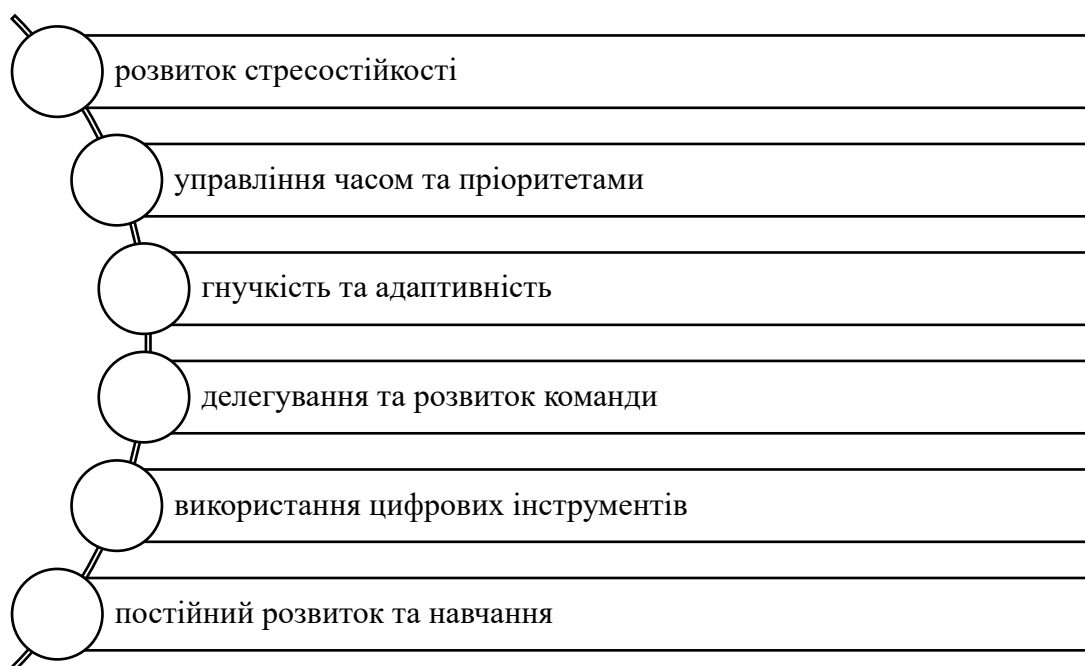


Рис. 1.1. Особливості управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища

Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 56; 9, с. 125; 29; 52, с. 125; 61, с.38]

У швидко змінюваних умовах важливо вміти визначати пріоритети і розподіляти час так, щоб зосереджуватися на завданнях, які мають найбільший вплив на досягнення цілей компанії. Такі методики, як матриця Ейзенхауера (розподіл завдань за терміновістю і важливістю) або техніка Pomodoro, допомагають менеджерам зберігати концентрацію і ефективно управляти завданнями [26, с. 35-39; 33, с. 299].

Робота в динамічному середовищі завжди супроводжується високим рівнем стресу через багатозадачність, тиск дедлайнів і високу відповідальність. Вирішити ці проблеми можуть допомогти техніки емоційного інтелекту та саморефлексії, які дозволяють менеджерам краще розуміти та контролювати свої емоції, приймати обґрунтовані рішення і знаходити баланс між професійними та особистими завданнями [7, с. 112; 23, с. 18-20].

Сучасний бізнес-світ вимагає також швидкої реакції на зміни. Тому, висока гнучкість і здатність адаптуватися допомагають менеджерам успішно реагувати на нові виклики та змінювати стратегії залежно від ситуації. Це включає: вміння швидко освоювати нові навички, ефективно впроваджувати інновації, приймати рішення в умовах обмеженої інформації [22, с. 149;].

Щоб зберігати особисту ефективність, важливо правильно делегувати завдання відповідно до компетенцій команди. Це не лише знижує навантаження на менеджера, але й сприяє розвитку професійних навичок у співробітників, що створює довірчі стосунки і дозволяє менеджеру зосередитися на стратегічних питаннях [2, с. 160; 1, с.178].

Динамічне середовище вимагає від менеджера постійного навчання, як у галузі управлінських, так і технічних навичок. Менеджери мають використовувати можливості для особистісного розвитку (навчання новим технологіям, тренінги з лідерства), що забезпечує їх конкурентоспроможність і готовність до змін [19; 31, с. 89; 24, с. 86].

Цифрові інструменти для управління завданнями (наприклад, Trello, Asana або Notion) є сьогодні актуальними та надзвичайно важливими у роботі менеджера, допомагають їм відстежувати прогрес команди, контролювати дедлайни та зберігати організованість. Вони також підвищують ефективність комунікації та співпраці, що особливо важливо в умовах віддаленої роботи та під час реалізації складних проєктів [34] .

Отже, управління особистою ефективністю менеджера вимагає поєднання навичок тайм-менеджменту, делегування, стресостійкості, а також постійного навчання і адаптації до нових умов. Ці компетенції дозволяють не лише підвищити продуктивність, але й ефективно керувати командою і підтримувати конкурентоспроможність компанії [40; 42, с. 70].

В умовах конкурентного ринку менеджери у тій або іншій мірі належать до креативних працівників, адже будь-яке підприємство має невинно розвиватися шляхом постійного вдосконалення і нововведень. Основними критеріями та характеристиками менеджера креативного типу є:

інноваційність (нововведення); креативність (пошук нових ідей та підходів до управління); стратегічне мислення; активність і самостійність; дослідницькі здібності; організаційна поведінка тощо [27, с. 52; 28].

Основні риси менеджера креативного типу, які сприятимуть підвищенню його ефективності:

проблемне бачення світу, здатність мислити стратегічно, бачити перспективи, наперед розпізнавати проблеми;

уміння завчасно порушувати проблеми, коли вони ще тільки зароджуються;

системне і панорамне сприйняття дійсності, процесів функціонування і розвитку керованого об'єкта;

здатність логічно мислити, робити правильні і вдалі висновки при дефіциті інформації;

розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем і їх оцінки;

здатність до імітації функцій різних членів колективу;

психологічна проникливість, що дозволяє бачити і розрізняти в людях особливості їх поведінки, уміння сприймати, цінності, цільові установки розуміти, приймати і використовувати різні точки зору, відмінні від власних або навіть протилежні їм. Компенсатором проникливості є психодіагностика;

інноваційність і стратегічний характер мислення, здатність вийти за межі формального, звичного, перевіреного, традиційного;

активність – здатність залучати людей до спільної діяльності, не вдаючись до засобів матеріального або адміністративного примусу;

здатність швидко перебудовуватися психологічно при зміні умов діяльності або переході до вирішення принципово нових завдань;

уміння делегувати не тільки владу і відповідальність, але й свій авторитет лідера;

здібність до латентного (прихованого) керівництва, що припускає включення людей в діяльність не на формальній субординаційній основі, а шляхом «відходу в тінь», умінням звернутися за порадою і допомогою [30].

Набір даних характеристик лідера креативного типу та їх застосування на практиці сприятиме підвищенню особистої ефективності менеджера та досягненню кращих результатів діяльності окремих працівників та підприємства в цілому.

Компетенції, які вимагає сьогодення від сучасного керівника можна розділити на 6 основних блоків на основі узагальнення вимог, які висуваються до сучасного менеджера будь-якого рівня:

1. Фахові знання: технології виробничого процесу і його функціонування, теорії менеджменту та маркетингу, загальної економічної теорії, психології, а також загальна ерудиція за фахом.

2. Особисті якості: уміння бути у відповідній формі (здоров'я, настрої, емоції тощо); витривалість у стані невизначеності й стресу; витримка в будь-якій конфліктній ситуації; комунікативність; уміння слухати; інтуїція; сприйнятливості критики, самокритичність; впевненість у собі; прагнення до успіху й готовність працювати для цього; вік і зовнішні дані.

3. Особисті здібності: уміння переконувати, харизма; уміння розподіляти обов'язки й давати чіткі вказівки; уміння стимулювати й мотивувати працівників; легкість у спілкуванні, тактовність і дипломатичність; організованість.

4. Інтелектуальні здатності: розум і розважливості; творчий потенціал; уміння приймати потрібні рішення; логічне, структурне, системне мислення.

5. Робочі навички (прийоми): раціональність і системність у роботі; уміння максимально концентруватися, вирішувати проблеми; уміння виражати свої думки, вести переговори.

6. Фізичні можливості: активність і рухливість; енергійність, сила і здоров'я [32, с. 230; 39, с. 186; 41, с. 124].

Сукупність різноманітних компетентностей і характеристик формує особистісний потенціал менеджера будь-якого рівня, який відрізняється структурною єдністю всіх його елементів. Його розвиток дозволяє менеджеру приймати обґрунтовані рішення, ефективно вирішувати конфлікти, керувати змінами та впроваджувати інновації (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Особистісний потенціал менеджера

Джерело: складено автором на основі [15, с. 30; 18, с. 160]

Отже, перелік професійних компетенцій сучасного менеджера дуже різнобічний. Сучасний керівник повинен володіти сьогодні не стільки прикладними, а скільки психологічними навичками, вміти формувати особисті відносини. Багато процесів зараз протікають на стику технологій, тому керівник повинен не тільки добре розбиратися в цьому, а й знаходити унікальних фахівців з кожного напрямку, щоб створювати ефективні команди для роботи в нових умовах. Саме тому, за твердженнями багатьох науковців і практиків менеджменту, все більшої актуальності для сучасного керівника набуває рівень його емоційного інтелекту [51, с. 245].

Формування особистісного потенціалу керівника передбачає, з одного боку, освоєння і реалізацію комплексу сучасних професійних знань і практичних навичок, їх застосування, оволодіння ефективними навичками соціального управління та людськими технологіями, а з іншого боку, вміння визначити ту сферу і модель діяльності, в якій він зміг би «показати»

найкращі результати. Саме на це і спрямована сучасна методологія самоменеджменту.

В науковій літературі останніх років виділилося два основних напрями самоменеджменту: жорсткий та адаптивний.

Жорсткий самоменеджмент передбачає застосування радикальних заходів для того, щоб все встигати. У даному випадку особиста ефективність залежить від того, наскільки розумно ви використовуєте свій час і наскільки дозволяєте іншим витратити його. Основу даного напрямку і становлять технології тайм-менеджменту. Основний принцип жорсткого тайм-менеджменту полягає в тому, що знання вартості хвилини вашого продуктивного часу змінює ваше життя [48; 50, с. 64].

Адаптивний самоменеджмент – це інтегрована концепція, яка орієнтована на розкриття внутрішніх механізмів поведінки людини. Основний принцип адаптивної концепції самоменеджменту - замість того щоб змінювати обставини, які ми і так не в силах змінити, потрібно змінити своє ставлення до них, а це вимагає управління не часом, а собою, своїми ресурсами: розумовими, фізичними, психічними [47].

1.2. Основні критерії оцінювання особистої ефективності менеджера

Для управління особистою ефективністю менеджера слід визначити критерії, за якими її можна буде оцінити, знайти слабкі місця та визначити шляхи її підвищення.

Основним та важливим критерієм є уміння менеджера керувати собою, яка полягає у здатності підтримувати власну працездатність. До них слід віднести:

- 1) підтримку фізичного здоров'я;
- 2) доцільний розподіл сил;

- 3) здатність долати труднощі;
- 4) уміння впоратися зі стресом.

Уміння й мистецтво керувати собою формується зі семи головних блоків особистих якостей і цінностей, які наведено на рис. 1.3

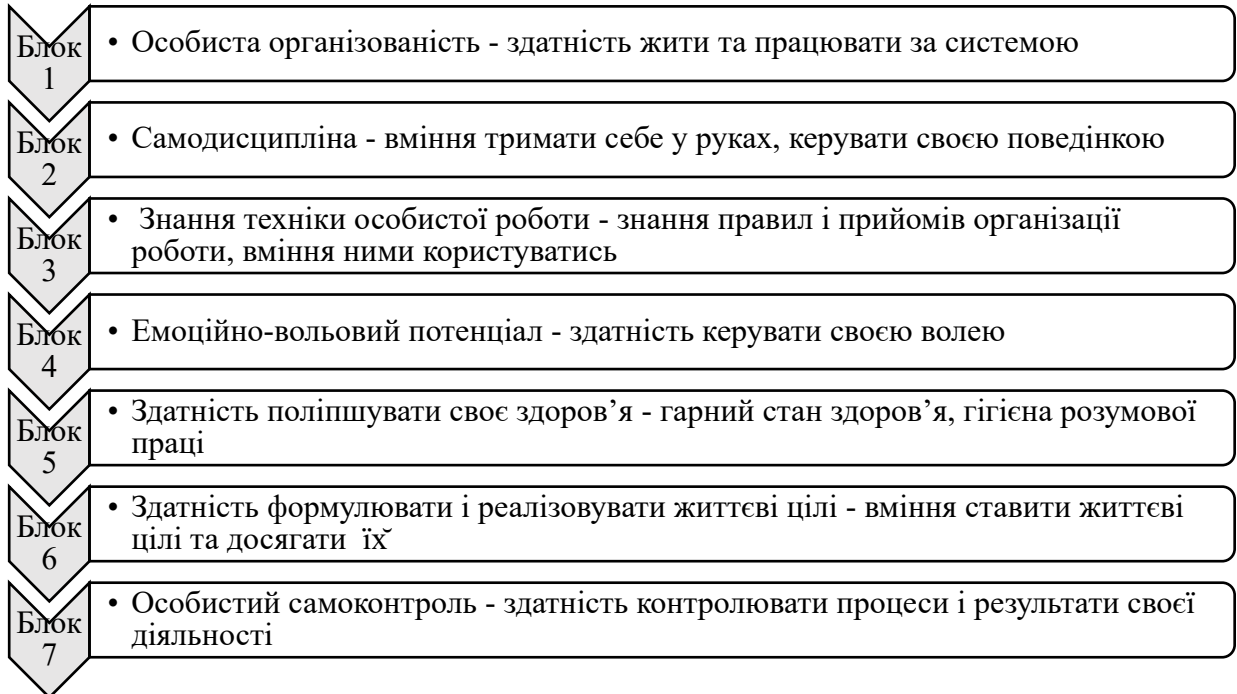


Рис. 1.3. Критерії оцінки здатності менеджера управляти особистою ефективністю

Джерело: сформовано автором на основі [15, с. 31; 48; 58, с. 13; 62]

Перший блок щодо особистої ефективності передбачає такі вміння: цінувати й ефективно використовувати час; системно підходити до вирішення задач; зосереджуватись на головному; все робити згідно з планом; не упускати дрібниці; аналізувати витрати часу.

Самодисципліна містить такі критерії: обов'язковість, здатність тримати слово; дисциплінованість, точність виконання; зібраність, уміння не розпорошувати сили; наявність відчуття відповідальності.

Знання техніки особистої роботи полягає в умінні організувати робоче місце ефективно, працювати з інформацією, складати документи, спілкуватись по телефону, слухати, планувати свої справи та раціонально їх розподіляти у часі за важливістю, користуватись сучасною обчислювальною технікою,

змінювати заняття, володіти технологіями комунікації, делегувати повноваження та готуватись до службового відрядження.

При оцінюванні емоційно-вольового потенціалу слід враховувати: наполегливість у досягненні цілей; вольові якості і працьовитість; цілеспрямованість, рішучість та напористість; вміння зацікавити і вмотивувати себе; оптимізм і життєрадісність; захопленість роботою; відданість роботі і колективу; сімейний добробут; впевненість у собі; психологічна підготовка до роботи.

Не менш важливим критерієм оцінки уміння менеджером керувати собою є здатність поліпшувати своє здоров'я, а саме: фізичне навантаження, харчування, сон, дихання, водні процедури, загартовування, боротьба з шумом, натренованість нервової системи, вміння розслабитись, відмова від шкідливих звичок, режим праці й відпочинку.

Здатність формулювати і реалізовувати життєві цілі передбачає: здатність пізнати самого себе; вміння формулювати свої життєві цілі; вміння приймати рішення; вміння планувати кар'єру; вміння знайти й отримати хорошу роботу; вміння адаптуватися в колективі.

Критеріями оцінки особистого самоконтролю включає: контроль процесів; контроль результатів; контроль режиму дня, а також вміння формувати і контролювати свій імідж.

Для підвищення особистої ефективності менеджера необхідно визначати цінності - що важливо, а що – ні. Його цінностями можуть бути:

- ставлення до рівності статі, раси, віку людини;
- ставлення до ризику на роботі;
- ступінь здатності допомоги іншим;
- ступінь використання заохочень і покарань для підлеглих;
- залучення працівників до управління;
- ставлення до свого здоров'я, сім'ї, друзів;
- ставлення до підлеглих і вищого керівництва;
- ступінь відкритості тощо.

Цінності формуються впродовж тривалого періоду й укладають основні життєві позиції, які фундаментально впливають на життя. Менеджер, який має чіткі особисті цінності, схильний у поведінці до таких рис:

- поводитися згідно з декларованими цінностями;
- послідовність висловлення своїх поглядів для обговорення;
- прагнення зрозуміти погляди інших;
- активне життя;
- здатність твердо стояти на своєму;
- прагнення встановлювати зворотний зв'язок із підлеглими;
- готовність відповідати за свої цінності.

Чіткі сформульовані особисті цінності найперше зобов'язані менеджери, які приймають стратегічні рішення, виконують принципово важливі завдання, консультують із приводу виконання рішень вищого керівництва.

Для того, щоби навчитись ефективно і якісно управляти собою, потрібно хотіти цього і витратити чимало сил і часу. У таблиці 1.1 наведено найбільш важливі критерії особистої ефективності менеджера та їх характеристику, які були визначені психологом Кейтом Кінаном.

Таблиця 1.1

Критерії оцінювання особистої ефективності менеджера

Критерії	Характеристика критерію	Складові елементи
1. Самооцінка	вміти цінувати і поважати себе, дотримуватись власних стандартів, усвідомлювати свої сильні сторони та працювати над недоліками	прибувати завчасно на місце праці; виконувати зобов'язання в строк; дотримувати обіцянки; завершувати мінімум одне завдання, яке геть не було бажання виконувати завершити те, що давніше розпочали і ніяк не можете завершити.
2. Уміння постояти за себе	впевнено відстоювати свою думку та вміти відмовляти	впевнено наполягати на своєму; вміти вчасно говорити «ні»; не виконувати завдання, які не входять у функціональні обов'язки; вміти підказати або запропонувати інший варіант розв'язання задачі.

3. Уміння бути наполегливим	швидко діяти у разі прийняття рішення та впевненості у його важливості	не зволікати з реалізацією рішення; йти до мети долаючи перешкоди; не звертати увагу на численних недоброзичливців та «порадників-консультантів»; діяти за принципом «вода камінь точить».
4. Уміння впоратися зі стресом	вміти справлятися зі страхом і гнівом, між боротьбою або втечею від вирішення питання обирати ту захисну реакцію, яка буде наймудрішою та найефективнішою у конкретних обставинах	здатність зменшувати напругу у стресовій ситуації за допомогою спорту і фізичних навантажень; здатність повернутися до нормального психофізіологічного стану; вміти давати вихід негативної енергії (бесіди, дружнє спілкування); уміти направляти свою енергію у позитивне русло (розробляти всілякі плани та відволікатися від стресової ситуації).
5. Здатність установлювати чіткі особисті цілі	установлювати чіткі та обґрунтовані цілі навіть в умовах нестабільності та у кризових ситуаціях	уміти контролювати зовнішні події знаходячи в них можливості; зосереджуватись на позитивних результатах застосовуючи різні строки та завдання; оцінювати можливі обставини та реалістичність досягнення цілей.
6. Майстерність до постійного власного розвитку	здатність людини до накопичення, оновлення і розвитку умінь і знань протягом усього життя, пристосованість до змін у навколишньому середовищі	вміння засвоювати теоретичний матеріал та застосовувати його на практиці; удосконалюватись і розвиватись залежно від змін в технологіях, організаційних структурах, на ринку, у виробничих відносинах; бути відкритим для нових знань і досвіду; вміння бути гнучким, адаптуватися до змінних обставин.
7. Навички вирішувати проблеми	уміння врегульовувати проблеми (завдання, які потребують вирішення) застосовуючи різні методи та прийоми	вміти застосувувати системний підхід та підбирати методи для вирішення проблеми; залучати людей і ресурси, які могли би посприяти у розв'язанні проблеми; визначати критерії оцінки успіху; збирати необхідну інформацію; планувати необхідні заходи, контролювати їх реалізацію; оцінювати успішність роботи та визначати невдачі для подальшого удосконалення.

8. Творчість і здатність до інновацій	здатність до постійного пошуку нових рішень, уміння спрогнозувати й передбачити результати діяльності та відсутність страху перед ризиком	вміти оцінювати та цінувати творчий підхід підлеглих та вірити в їх творчі здібності; уміти приймати рішення в умовах невизначеності; бути наполегливим у виконанні завдань; відчувати потребу в змінах; надавати перевагу новаторським рішенням; вирішувати проблему систематизовано; використовувати метод «мозкового штурму»; здатність керувати творчою групою; прагнути вчитися на помилках, ризикувати.
9. Уміння вчити	прагнення та постійне ініціювання розвивати та виховувати підлеглих	створювати в колективі позитивне ставлення до навчання, допомагати аналізувати потребу працівників у навчанні; ставити складні завдання та, за потреби, допомагати їх вирішувати, консультувати; оцінювати потенціал підлеглих, визначати їх сильні та слабкі сторони, допомагати розвиватися, покращувати майстерність, реалізуватися в кар'єрі; попереджувати професійне вигорання працівників.
10. Висока здатність впливати на інших	вміти впливати на колектив шляхом формування першого сприятливого враження, розвитку взаєморозуміння, досягнення певного ступеня довіри у колег	цінувати підлеглих; розуміти процес впливу та використовувати методи впливу; бути впевненим у собі, висловлюватись стисло і зрозуміло, давати чіткі розпорядження; встановлювати хороші взаємовідносини з іншими, винагороджувати за досягнення та успіхи, дослухатися до інших.

Джерело: складено автором на підставі [12; 28-30; 46-48]

Менеджеру слід дотримуватись наступного порядку постановки цілей: визначити свої потреби та можливості; прийняти рішення про те, що саме потрібно; здійснити вибір цілі та уточнити її; установити терміни досягнення цілей; контролювати їх досягнення. Для цього можна використовувати методику постановки SMART-цілей, перевагою якої є прояснення важливості

цілі та актуальності, термінів у які її треба досягти та встановити критерії її досягнення для здійснення контролю [21, с. 36].

Існують такі перешкоди, які ускладнюють процес реалізації свого природнього інтелектуального потенціалу:

вплив сім'ї та/або власна бездіяльність, небажання щось робити;

передчасне розчарування, коли утворюється позиція визначення «неможливо нічого вдіяти»;

недостатня підтримка від навколишніх при можливих невдачах і стресах, які виникають в процесі змін;

необ'єктивне оцінювання іншими людьми;

жорстокість інших людей, які впевнені, що зміни можуть загрожувати їхньому статусу або завдавати занепокоєння;

надто мала кількість ресурсів [16, с. 198].

Можливість бути універсальним визначається комплексом таких навичок:

чітко оцінювати ситуацію;

слухати та чути інших;

не зупинятись на отриманому досвіді;

отримувати задоволення від подолання бар'єрів;

визнавати помилки [20, с. 129].

Універсальність пов'язана з відкритістю людини. Відкрита особистість має такі переваги: вміє переконувати; викликає довіру і лояльність до інших; дає вихід своїм почуттям, відтак знижує відчуття напруги; встановлює взаємини з іншими. Менеджер спроможний до тривалого саморозвитку, якщо бажає вивчити свої сильні та слабкі сторони, знаходить час для особистого саморозвитку та відповідально до нього ставиться, усуває бар'єри на шляху саморозвитку, здійснює самоаналіз та познає свої почуття, аналізує та оцінює свій досвід, намагається бути більш відкритим [36, с. 301; 37, с. 325-331].

Для ефективного впливу на колектив, менеджеру слід навчитись формувати перше сприятливе враження: мати охайний зовнішній вигляд та

бути впевненим у собі та своїх компетентностях, вміти будувати особисте спілкування з підлеглими, винагороджувати їх за великі та маленькі досягнення, уникати несхвалення та критики їхніх дій тощо [39].

Отож, впливовість – це якість заслуговувати на довіру людей шляхом взаємопорозуміння, а не ставити завдання в незрозумілій, різкій чи грубій формі, не вдаватись до погроз та залякування та не викликати образи підлеглого. Слід використовувати такі методи управлінського впливу як: віддавання чітких наказів та розпоряджень, переконання, прохання або вимога [54-55; 56, с. 39-40].

Упевнений менеджер почувається сильнішим, частіше досягає бажаного результату, пришвидшує процес прийняття рішень, знаходить можливість спільного вирішення проблеми, створює атмосферу взаємопорозуміння без втрати відчуття власної цілісності [63].

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища дозволяє зробити наступні висновки:

1. Управління особистою ефективністю є важливим компонентом професійного успіху менеджера, оскільки воно дозволяє раціонально розподіляти власні ресурси (час, енергію, знання) для досягнення високої продуктивності. Здатність до ефективного управління собою сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, покращує якість прийнятих рішень та дозволяє уникати професійного вигорання.

2. Умови сучасного бізнес-середовища змушують менеджерів швидко адаптуватися до постійних змін. Розвинуті навички адаптивності дозволяють оперативно реагувати на виклики, зберігаючи ефективність навіть у стресових умовах. Це особливо важливо для лідерів, від яких очікується впевненість та здатність приймати зважені рішення в умовах невизначеності.

3. Ефективне управління часом (тайм-менеджмент), використання технік розстановки пріоритетів (як-от матриця Ейзенхауера) та застосування цифрових інструментів (наприклад, для планування завдань і проєктів) допомагають менеджерам впорядковувати робочий процес і фокусуватися на ключових завданнях. Це підвищує їхню здатність вирішувати стратегічні питання і сприяє зниженню рівня стресу.

4. В умовах високої інтенсивності роботи важливим є розвиток навичок стресостійкості та емоційного інтелекту, що допомагають контролювати емоційний стан, ефективніше взаємодіяти з командою і підтримувати внутрішню мотивацію. Це дозволяє зберігати професійний баланс і підтримувати довгострокову ефективність у роботі.

5. Постійний професійний розвиток є необхідним у сучасних умовах, де технологічні інновації та зміни у підходах до управління вимагають від менеджера актуальних знань і навичок. Навчання новим технологіям, інноваційним методам управління та розвитку лідерських якостей забезпечує ефективну відповідь на ринкові виклики.

Отже, управління особистою ефективністю є критичним фактором для успішної діяльності менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища, оскільки забезпечує продуктивність, стійкість до змін та здатність до ефективного лідерства. Поєднання інструментів самоменеджменту, адаптивності та орієнтації на розвиток дозволяє менеджерам підтримувати високий рівень ефективності та стійкості на сучасному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Аналізоване підприємство – товариство з обмеженою відповідальністю, яке розташоване у Полтавському районі Полтавської області, здійснює свою виробничо-господарську діяльність з 1994 року на підставі Статуту, законодавчої та нормативно правової бази. Підприємство здійснює виробництво продукції рослинництва, тваринництва, а також переробку зерна, заготівлю та виготовлення кормів. Природно-кліматичні умови є сприятливими для організації даної діяльності, зокрема для вирощування всіх видів культур та розведення тварин.

Документація, що регламентує взаємодію між підрозділами підприємства (накази та розпорядження) складається за необхідністю. На підприємстві існує висока централізація управління, більшу частину питань вирішує директор та його заступники. Немає чітко прописаних процедур виконання функцій структурних одиниць та зафіксованих процесів взаємодії між підрозділами.

Очолює підприємство директор, він організовує роботу підприємства і несе відповідальність за його діяльність та стан перед державою і колективом. Директор також представляє підприємство у всіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає накази по підприємству, відповідно до трудового законодавства приймає і звільняє працівників, застосовує заходи заохочення працівників підприємства, відкриває в банках рахунки підприємства.

Вирішення фінансових питань покладено на заступника директора підприємства, який відповідає за доходи і сплату податків та інших платежів. Директор також має заступників з торгівлі, по механізації, по господарсько-

переробному підрозділу. Організаційна структура управління підприємством наведена на рис. 2.1.

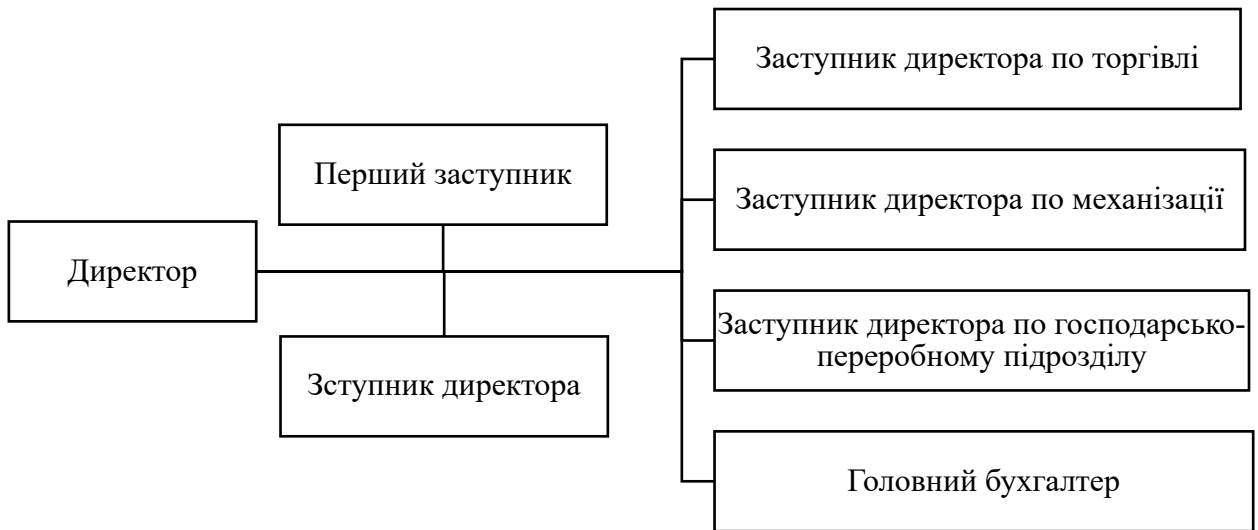


Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємством, 2019-2023 рр.

Аналізоване підприємство відноситься до аграрної галузі, де ефективність виробництва безпосередньо залежить від раціонального використання природних, людських та матеріально-технічних ресурсів. Земельні, трудові ресурси та основні засоби відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку та високої продуктивності господарства. Для здійснення своєї діяльності підприємство забезпечено всіма необхідними ресурсами. Земля є основним фактором виробництва в аграрному секторі. Родючі ґрунти забезпечують стабільний врожай і зменшують потребу у витратах на добрива. Від їх якості, обробки та раціонального використання залежить врожайність і економічна ефективність підприємства. Аналізоване підприємство має більше 5500 га земельних угідь. Ґрунти підприємства – чорноземи, які є придатними для вирощування будь-яких сільськогосподарських культур.

Основним видом діяльності підприємства є операційна, а саме виробництво продукції рослинництва та тваринництва, переробка зерна.

Проведемо аналіз структури товарної продукції у динаміці за 2019 – 2023 роки та представимо результати аналізу у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура товарної продукції підприємства за 2019 – 2023 рр.

Види товарної продукції	Обсяг реалізації ц					Відхилення 2023 р., % від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р.	2022 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	151336	161588	134625	65857	195368	129,1	296,6
Соняшник	18234	20393	20089	28788	15349	84,6	53,3
Картопля	206	36	56	86	94	45,0	109,3
Овочеві культури	167	177	256	182	239	143,1	131,1
Кормові коренеплоди	255	174	192	270	330	129,4	122,2
Сіно	2150	1389	1841	1026	1354	62,9	132,0
Комбікорми	178	228	173	152	209	117,4	137,5
Плодово-ягідні культури	19	12	33	32	23	121,1	71,8
Велика рогата худоба	74	94	80	75	50	67,6	66,7
Свині	396	428	497	281	308	77,8	113,6
Птиця свійська жива	9	9	28	-	-	-	-
Молоко	493	719	687	838	737	148,9	87,9
Яйця, тис. штук	23	29	37	31	-	-	-
Борошно, крупи та інші продукти переробки зерна	798	825	585	939	393	49,2	41,9

Дані таблиці 2.1 свідчать, що підприємство веде розгалужену діяльність, здійснює виробництво продукції рослинництва та тваринництва. Основний дохід створюється від реалізації продукції рослинництва: виробництво та реалізація зернових культур, соняшника, картоплі, овочевих культур. У галузі тваринництва підприємство веде галузь свинарства, ВРХ, реалізує молоко, здійснює переробку зерна.

Не менш важливим ресурсом для підприємства є трудові. Вони є основою ефективного функціонування аграрного підприємства, особливо у виробничих процесах, які не підлягають повній автоматизації. Кваліфіковані кадри забезпечують якісне виконання робіт, впровадження інновацій і

використання сучасної техніки, здатні швидко адаптуватися до змінних умов, особливо під час сезонних робіт, а зайнятість у сільськогосподарському секторі сприяє також розвитку місцевих громад. Від кількості та якості трудових ресурсів підприємства залежить продуктивність праці та інші показники ефективності діяльності. У зв'язку з цим підбір, навчання, та раціональне використання персоналу підприємства має важливе значення у провадженні виробничо-збутової, інноваційно-інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами у динаміці наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз складу та динаміки трудових ресурсів підприємства
за 2019 – 2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Загальна чисельність працівників, чоловік	115	114	104	106	100	87,0	94,3
У т. ч. керівники	10	9	8	8	7	70,0	100,0
фахівці	48	50	47	48	46	95,8	95,8
робітники	58	55	49	50	47	81,0	92,2

Середньооблікова чисельність працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві складає у 2023 році 100 чол., з них керівники – 7 чол., фахівці – 46 чол., робітники – 47 чол. Дані показники зменшились як у порівнянні з 2019 р. (на 13%), так і порівняно з 2022 р. (на 5,7%). Наведені у таблиці 2.2 дані свідчать про те, що підприємство повністю укомплектоване необхідним кадровим потенціалом, а скорочення персоналу спричинено підвищенням рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, застосуванням сучасної та більш продуктивної сільськогосподарської техніки, про що свідчить аналіз стану, структури та динаміки основних засобів.

Основні засоби — це матеріально-технічна база, яка забезпечує виробничий процес у сільському господарстві. Трактори, комбайни, системи зрошення є ключовими для обробки великих площ та зменшення витрат часу. Інноваційна техніка підвищує точність і ефективність процесів. Кожне підприємство для здійснення своєї діяльності має бути забезпечено основними засобами, без яких його функціонування майже не можливо. Специфіка сільськогосподарських підприємств полягає у тому, що вони потребують спеціальної техніки для здійснення своєї виробничої діяльності. Склад основних засобів аналізованого підприємства та їх динаміка за останні п'ять років наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз складу та динаміка основних засобів підприємства
за 2019 – 2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Земельні ділянки	409	409	409	409	409	100	100
Будинки, споруди та передавальні пристрої	25096	25886	27590	29292	28992	115,5	99,0
Машини та обладнання	76022	87830	98061	106194	109543	144,1	103,2
Транспортні засоби	11110	14069	17053	17070	17073	153,7	100,0
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1868	2086	2770	3370	3874	207,4	149,6
Інші основні засоби	407	459	458	456	456	112,0	100,0
Разом	114910	130738	146320	156625	160347	139,5	102,4

Аналіз основних засобів показав, що підприємство мало у своєму розпорядженні у 2023 році: машини та обладнання, будинки споруди та передавальні пристрої, транспортні засоби, інструменти, приладдя та інвентар, а також інші основні засоби. Протягом аналізованого періоду підприємство нарощувало свої основні засоби, про що свідчать показники динаміки. Так, за 2019 – 2023 роки вартість основних засобів збільшилась на 39,5%, у тому числі: вартість будинків та споруд – на 15,5 %; машин та обладнання – на

44,1%; транспортних засобів – на 53,7 %; інструментів та приладдя – більше ніж у 2 рази, інші основні засоби – на 12 %. У 2023 році по відношенню до 2022 року вартість основних засобів збільшилась лише за групою інструменти, приладдя та інвентар – на 49,6% та машини і обладнання – на 3,2%. Загалом їхня вартість за останніх два роки збільшилась лише на 3,4%, що показує сповільнення їх оновлення за останній рік. У структурі основних засобів майже не відбулось змін за аналізований період.

Підприємство має у своєму розпорядженні також необоротні активи нематеріальні активи загальна вартість яких складає у 2023 році 66 тис. грн, що на 24,1% менше ніж у 2022 році та на 49,2% менше ніж у 2019 році. Спостерігається поступове зниження їхньої вартості за останні 5 років.

Оборотні активи - це ресурси, які беруть участь у виробничих циклах підприємства, повністю споживаються протягом одного циклу, і вартість яких включається у вартість продукції. Для аграрного підприємства оборотні засоби є критично важливими, оскільки вони забезпечують безперервність виробництва, ефективність операцій і фінансову стабільність. Оборотні засоби підприємства забезпечують безперервність його виробництва: своєчасну закупівлю насіннєвого матеріалу, пального, добрив та засобів захисту рослин, кормів та інших ресурсів необхідних для сільськогосподарських операцій. А наявність грошових коштів дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, проводити розрахунки з постачальниками та працівниками. Враховуючи сезонність аграрного виробництва, оборотні засоби забезпечують фінансування робіт на всіх етапах: від підготовки до збору врожаю. Нестача оборотного капіталу може спричинити зрив посівних чи збиральних робіт, а затримка обігу грошових коштів та повернення дебіторської заборгованості впливає на ліквідність підприємства.

На аналізованому підприємстві до оборотних засобів віднесено поточні біологічні активи, запаси, дебіторську заборгованість, гроші та їх еквіваленти та інші оборотні засоби. Аналіз складу та структуру оборотних засобів підприємства наведено у таблиці 2.4.

**Аналіз складу та динаміки оборотних засобів підприємства
за 2019 - 2023 рр.**

Оборотні активи	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, % 2023 р. від	
						2019 р.	2022 р.
Запаси	62594	62731	81990	115180	124680	199,2	108,2
Поточні біологічні активи	778	1404	688	657	810	104,1	123,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	685	425	746	507	541	79,0	106,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	36	1017	2369	684	2274	6,3 рази	3,3 рази
Інша поточна дебіторська заборгованість	961	15832	22964	10814	15272	15,9 разів	141,2
Гроші та їх еквіваленти	1668	6281	39467	48986	49336	29,5 разів	100,7
Інші оборотні активи	40	127	1534	2472	3187	79,7 разів	128,9
Усього оборотних активів	66762	87817	149758	179320	90804	135,6	50,6

Оборотні активи загалом збільшились у 2023 році у порівнянні з 2019 роком на 35,6%, а відносно 2022 року навпаки зменшились майже на половину. У кілька разів зросла вартість інших оборотних активів, збільшилась дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, грошові кошти також за аналізований період зросли майже у 30 разів, але у той самий час зменшилась дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуг. У порівнянні з 2022 роком за всіма статтями активів відбулось підвищення показників.

Земельні ресурси, трудовий потенціал і основні та оборотні засоби є фундаментальними складовими для функціонування аграрного підприємства. Їх оптимальне використання є основою економічного зростання, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентних переваг на ринку та стійкості.

Досліджуване підприємство, як свідчать дані його Балансу, здійснює свою діяльність переважно за рахунок власного капіталу, які займають у структурі пасиву 97%. Тому далі розглянемо структуру та динаміку власного капіталу за період з 2019 по 2023 роки. Результати аналізу наведемо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз власного капіталу підприємства за 2019 – 2023 роки

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, % 2023 р. від	
						2019 р.	2022 р.
Зареєстрований (пайовий) капітал	2727	2727	2727	2727	2727	100,0	100,0
Капітал у дооцінках	1127	1127	1127	1127	1127	100,0	100,0
Додатковий капітал	1791	1719	1791	1719	1719	100,0	100,0
Резервний капітал	123538	132237	153902	210910	231281	187,2	109,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8654	21665	62598	25962	25945	3 рази	99,9
Усього власного капіталу	137882	159547	222100	242517	264871	192,1	109,2

Власний капітал підприємства формується з зареєстрованого (пайового), додаткового капіталу, капіталу у дооцінках, а також з резервного капіталу та нерозподіленого прибутку. Резервний фонд підприємства формується у розмірі 25 % статутного капіталу шляхом щорічних відрахувань не менше 5 % від чистого прибутку до досягнення встановленого обсягу. З резервного фонду покриваються можливі збитки підприємства. На кінець 2023 року він складав 87,3% від вартості власного капіталу, що на 2,4% менше ніж було у 2019 році, хоча у вартісному вираженні підприємство нарощує свій резервний фонд, за останні 5 років він збільшився на 87,2%. В умовах динамічного бізнес-середовища та надзвичайних подій резервний фонд дозволяє знизити ризики, пов'язані з веденням господарської діяльності через вплив різних несприятливих чинників. Нерозподілений прибуток відносно 2019 року

збільшився у 2023 році втричі та залишився на рівні 2022 року. Загалом у 2023 році у порівнянні з 2019 роком власний капітал збільшився на 92,1 %, а відносно 2022 року всього на 9,2%. Пайовий, додатковий капітал та капітал в дооцінках протягом аналізованого періоду не змінювався.

1.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності аграрного підприємства є основним інструментом для оцінки ефективності роботи менеджера, спрямованої на досягнення поточних цілей та виявлення стратегічних перспективи для розвитку підприємства. Такий аналіз дає змогу з'ясувати, наскільки раціонально використовуються ці ресурси для досягнення економічних показників, оскільки менеджери несуть відповідальність за результати діяльності підприємства. Фінансовий аналіз також є основою для прогнозування доходів та витрат, планування інвестицій, розробки стратегії виходу на нові ринки тощо. Чіткий фінансовий аналіз створює прозорість у роботі підприємства та підвищує відповідальність керівників за результати діяльності, що, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри власників та інвесторів, мотивує персонал на досягнення високих результатів.

У таблиці 2.6 проведемо аналіз фінансових результатів підприємства в динаміці за 5 років.

Аналіз фінансових показників підприємства за 2019–2023 роки показує зростання виручки від реалізації продукції, яка збільшилася майже на 80% порівняно з 2019 роком і досягла рівня 2021 року. У 2023 році спостерігалось значне зростання собівартості реалізованої продукції: на 58,8% відносно 2019 року та на 88,4% порівняно з 2022 роком. Валовий прибуток за цей період збільшився у 2,3 рази, а в порівнянні з 2022 роком — на 61%. Фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток збільшилися у 3,5 та 3,2 рази відповідно за 5 років, а в порівнянні з 2022 роком — на 5,3% та 7,6%.

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	75940	97045	132721	74361	132623	174,6	178,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	55554	64917	58768	47106	88770	159,8	188,4
Валовий прибуток	19386	32128	73953	27255	43853	226,2	160,9
Інші операційні доходи	1144	1963	2332	11532	2469	231,5	21,4
Адміністративні витрати	6011	5669	5156	6174	14418	239,9	233,5
Витрати на збут	4351	5633	5609	5791	3052	70,1	52,7
Інші операційні витрати	2506	1934	2994	1053	1709	68,2	162,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	7662	20854	62526	25769	27143	354,3	105,3
Інші фінансові доходи	43	62	72	129	759	17,7 разів	5,9 разів
Інші доходи	949	749	-	64	43	4,5	67,2
Чистий прибуток	8654	21665	62598	25962	27945	322,9	107,6

Результати проведеного аналізу свідчать про здатність підприємства адаптуватися до складних умов ведення бізнесу та поступове відновлення ключових показників, які спостерігалися до початку повномасштабного вторгнення.

Основним видом діяльності підприємства є операційна, де створюється продукція, яка надалі буде реалізована та забезпечить підприємству отримання доходу. Від рівня витрат підприємства залежить його прибутковість. Тому, проведемо аналіз операційних витрат підприємства за

2019-2023 рр. та встановим, за якими елементами витрат відбувається підвищення їхнього рівня для пошуку шляхів зниження та оптимізації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз операційних витрат підприємства за 2019-2023 рр.

Статті витрат	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Матеріальні витрати	40342	43200	50978	68542	87265	216,3	127,3
Витрати на оплату праці	5276	6466	8214	8341	11283	213,9	135,3
Відрахування на соціальні заходи	1257	1563	1995	2008	2018	160,5	100,5
Амортизація	8604	10540	12501	12555	12309	143,1	98,0
Інші операційні витрати	14671	20726	18375	15260	15662	182,0	102,3
Разом	70150	82495	92063	106706	128537	183,2	120,5

За п'ять років операційні витрати підприємства зросли на 83,2%, а порівняно з попереднім 2022 роком — на 29,5%. Збільшення відбулося за всіма статтями витрат. У 2023 році порівняно з 2019 роком: матеріальні витрати зросли у 2,2 рази; витрати на оплату праці збільшились у 2,61 рази; витрати на соціальні заходи підвищилися на 60%; амортизаційні витрати зросли в 44,61 рази; інші операційні витрати зросли на 82%.

Порівняно з 2022 роком у 2023 році спостерігалось зростання: матеріальних витрат — на 27,3%; витрат на оплату праці — на 35,3%; інших операційних витрат - на 2,3%. Однак витрати на амортизацію зменшилися на 2%.

Такі зміни свідчать про загальне зростання витратної бази підприємства, що може бути пов'язано із підвищенням цін на ресурси, збільшенням оплати праці та інфляційними процесами.

Також розглянемо більш детально собівартість продукції, яка згідно даних таблиці 2.6 зросла на 59,8% у порівнянні з 2019 роком та на 88,4% відносно 2023 року (табл. 2.8).

**Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції підприємства
за 2019-2023 рр.**

Види товарної продукції	Собівартість 1 ц, грн					Відхилення 2023 р., % від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р.	2022 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	254,9	286,1	278,8	257,4	360,6	141,5	140,1
Соняшник	799,1	740,9	849,6	866,9	625,5	78,3	72,2
Картопля	205,0	47,2	276,3	240,7	308,5	150,5	128,2
Овочеві культури	633,1	795,5	712,5	665,4	1431,0	226,1	215,1
Плодово-ягідні культури	725,4	775,0	624,2	718,2	782,6	107,9	109,0
Велика рогата худоба	1927,8	2012,9	2502,5	2169,3	2720,6	141,2	125,4
Свині	2165,6	2721,5	3447,9	2533,8	3993,5	184,4	157,6
Птиця свійська жива	922,5	1211,1	642,9	-	-	-	-
Молоко	299,1	331,2	281,7	-	-	-	-
Яйця, тис. штук	523,5	372,4	783,8	-	-	-	-

Аналіз даних таблиці 2.8 показує, що у 2023 році, порівняно з 2022 та 2019 роками, собівартість 1 ц більшості видів продукції рослинництва та тваринництва зросла. Виключенням є соняшник, собівартість якого знизилася на 21,7% та 27,8% відповідно. Найбільше зросли витрати на виробництво та реалізацію зернових та зернобобових культур – на 40%, картоплі – на 50 %, овочевих культур – більше ніж у 2 рази. У тваринництві за 5 років також в два рази зросла собівартість свиней, а м'яса ВРХ зросла на 41,2%. Дані зміни відображають загальну тенденцію до підвищення витрат на ресурси та виробництво, що негативно впливає в цілому на економічну ефективність підприємства.

Для оцінки ступеня мотивації персоналу у підвищенні продуктивності праці проведемо порівняльний аналіз зміни фонду заробітної плати та продуктивності праці за 2019-2023 рр. (табл. 2.9).

Аналіз продуктивності праці в динаміці свідчить, що у 2023 році вона зросла вдвічі порівняно з 2019 роком і на 90% - з 2022 роком. Середня річна заробітна плата також збільшилася на 61,1% та 4,6% по роках відповідно.

Аналіз фонду заробітної плати та продуктивності праці на підприємстві за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Продуктивність праці, тис. грн /чол.	651,2	660,3	851,2	701,5	1326,2	203,7	189,1
Темп росту продуктивності праці (відносно попереднього періоду), %	119,0	102,3	128,9	82,4	189,1	2,3 рази	189,1
Середня річна заробітна плата 1 працівника, грн	48397	46491	73058	74804	78216	161,6	104,6
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника (відносно попереднього періоду), %	120,0	96,1	157,1	102,4	104,6	1,62	104,6
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	1,0	1,1	0,8	0,8	1,8	1,4	1,8

Максимальне зростання показників продуктивності праці та заробітної плати на одного працівника було зафіксовано у 2021 році. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати становило: у 2019 році - 1:1; у 2020 році - 1:1,1; у 2021–2022 роках - 0,8:1 та у 2023 році - 1,8:1. Отже, продуктивність праці зростала швидше, ніж заробітна плата. Однак, для підприємства, з точки зору його прибутковості, це є позитивним результатом, але знижує мотивацію працівників через невідповідність рівня оплати праці та винагород.

Також розглянемо ефективність збутової діяльності підприємства за аналізований період (табл. 2.10).

Дані таблиці 2.10 показують, що у 2023 році витрати на збут склали 3052 тис. грн, що становить 81,2% від рівня 2019 року та 52,7% від рівня 2022 року.

Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Витрати на збут, тис. грн	3758	5633	5609	5791	3052	81,2	52,7
Загальна сума витрат підприємства, тис. грн	78310	78153	72536	60124	106149	135,5	176,6
Питома вага витрат на збут у загальній сумі витрат, %	4,8	7,2	7,7	9,6	2,9	60,4	30,2
Залишки готової продукції, тис. грн	46834	42559	53930	92796	102283	218,4	110,2
Валовий прибуток, тис. грн	19386	32128	73953	27255	43853	226,2	160,9
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	74940	97045	132721	74361	132623	177,0	178,4
Окупність витрат на збут, %	5,2 рази	5,7 разів	13,1 разів	7,8 разів	3,5 разів	67,3	44,9
Коефіцієнт затоварення	0,62	0,44	0,41	1,25	0,77	124,2	61,6

Зменшення витрат може свідчити про оптимізацію процесів збуту, однак це також може бути пов'язано зі зниженням обсягів активних збутових кампаній. Загальна сума витрат підприємства у 2023 році зросла на 35,5% порівняно з 2019 роком і на 76,6% порівняно з 2022 роком, досягнувши 106149 тис. грн., це вимагає детального аналізу факторів, що вплинули на їх збільшення (можливо, зростання собівартості чи інфляційний тиск). Питома вага витрат на збут у загальній сумі витрат у 2023 році показник зменшився до 2,9%, що відносно 2019 року становить 60,4%, а відносно 2022 – 30,2%. Скорочення частки витрат на збут у загальних витратах свідчить про можливе зменшення активності у збутовій діяльності. Також зростають залишки готової продукції на 18,4% та 10,2% відносно базового та попереднього періоду відповідно. Накопичення залишків може бути пов'язано з проблемами зі збутом. Валовий прибуток значно збільшився за 5 років більше ніж у 2 рази, а по відношенню до 2022 року – на 61%. Виручка від реалізації продукції зросла за аналізований період майже на 80%.

Окупність витрат на збут навпаки знижується по роках, хоча залишається на досить високому рівні. У 2023 році вона склала 350%.

Коефіцієнт затоварення загалом за 5 років збільшився на 124,2%, а відносно 2022 року зменшився на 38,4%, що свідчить про певне поліпшення обігу готової продукції. З огляду на вищезазначене слід запропонувати підприємству: посилити збутову діяльність для зменшення залишків готової продукції та підвищення окупності витрат; оптимізувати витрати, пов'язані зі збутом, для підвищення їхньої ефективності; впровадити сучасні інструменти для аналізу ринків і планування збутових кампаній в умовах військового стану. Ці заходи сприятимуть покращенню ефективності збуту та зростанню фінансових показників підприємства.

Для оцінки рівня ефективності господарської діяльності підприємства розрахуємо показники рентабельності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз показників рентабельності підприємства за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р., % від	
						2019	2022
1. Рівень рентабельності, %	33,9	34,9	49,5	55,1	26,3	77,6	47,7
2. Рівень окупності витрат, %	69,1	73,2	149,5	175,8	124,9	180,8	71,0
3. Рівень рентабельності продажу, %	33,1	25,5	33,1	36,7	33,1	100,0	90,2
4. Рентабельність активів, %	16,4	6,3	14,2	10,3	10,2	62,2	99,0

Аналіз показників рентабельності підприємства за 2019–2023 роки показує, що за цей період спостерігалися як позитивні тенденції, так і проблеми, пов'язані зі зниженням деяких ключових показників у 2023 році.

Так, у 2023 році рівень рентабельності знизився до 26,3%, що становить лише 77,6% від рівня 2019 року та 47,7% від рівня 2022 року. Значне падіння у 2023 році може бути пов'язане з підвищенням витрат і зниженням прибутковості. Необхідно оптимізувати витрати та підвищувати доходи через розширення ринків збуту та модернізацію виробничих процесів. Показник окупності витрат у 2023 році досяг 124,9%, що на 80,8% перевищує рівень

2019 року, але становить лише 71% від рівня 2022 року. Попри загальне зростання окупності витрат у 5-річній перспективі, значне зниження порівняно з 2022 роком може свідчити про зростання собівартості продукції. Рівень рентабельності продажів у 2023 році залишився на рівні 33,1%, що відповідає рівню 2019 року. Проте порівняно з 2022 роком спостерігається зниження на 9,8%. Незмінність показника щодо 2019 року демонструє стабільність у довгостроковій перспективі, але зниження порівняно з 2022 роком вказує на потребу у вдосконаленні управління продажами. У 2023 році рентабельність активів знизилася до 10,2%, що становить лише 62,2% від рівня 2019 року та майже не відрізняється від рівня 2022 року (99,0%), що може бути пов'язане зі збільшенням вартості активів без пропорційного зростання прибутків. Отже, підприємству слід звернути увагу на ефективніше використання активів для збільшення їхньої прибутковості.

Загальне зростання рівня окупності витрат у довгостроковій перспективі свідчить про покращення ефективності використання ресурсів. Стабільність рівня рентабельності продажу відносно 2019 року свідчить про збереження конкурентоспроможності. Дана тенденція зміни показників рентабельності може викликати певні проблеми, а саме: зниження рентабельності активів і рентабельності загалом у 2023 році відносно попереднього періоду може свідчити про високі витрати або зменшення доходів.

Підприємству слід впроваджувати заходи щодо зменшення собівартості продукції шляхом впровадження інновацій та оптимізацію витрат; підвищення рентабельності активів через ефективніше їхнє використання або реінвестицію в більш продуктивні напрями діяльності; розробити стратегію для збільшення рентабельності продажу, включаючи маркетингові заходи та диверсифікацію продукції. Такі кроки дозволять підприємству стабілізувати показники рентабельності та покращити фінансові результати у довгостроковій перспективі.

1.3. Оцінка ефективності управління особистою ефективністю менеджера на підприємстві

Управління особистою продуктивністю менеджера є важливим для підприємства, оскільки від його ефективності залежать загальні результати діяльності, оптимізація процесів, розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей. Це вимагає комплексного підходу, поєднання сучасних технологій, мотиваційних інструментів та постійного розвитку.

Менеджмент аналізованого підприємства представлено директором та його заступниками з різних питань (див. рис. 2.1). Директор здійснює загальне керівництво виробничо-господарською діяльністю, а заступники - в межах своїх повноважень. Керівники всіх рівнів проводять збори для вирішення поточних питань та стратегічних завдань. У своїй діяльності вони здійснюють планування, моніторинг, контроль та оптимізацію всіх ресурсів.

Для визначення ефективності менеджменту проведемо спочатку аналіз стилю управління, яке існує на підприємстві для виявлення сильних та слабких сторін. На підприємстві існує неформальна концепція управління на основі ситуаційного підходу. Підприємство є відкритою системою, успіх якої пов'язується з тим, наскільки воно може адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Суб'єктивна сторона стилю керівництва обумовлена індивідуальними якостями менеджера, його психоемоційним станом, а об'єктивна - визначається існуючими на підприємстві принципами управління (чіткий розподіл праці, дотримання дисципліни, повноваження і відповідальність, мотивація персоналу, забезпечення стабільності роботи, взаємовідносини зі співробітниками та ін.).

Останнім часом, підприємство в повній мірі сформувало низову ланку менеджменту, які мають практичний досвід роботи. Всі керівники мають вищу освіту, деякі з них починали працювати на робочих посадах, та поступово зростали до очільників основних підрозділів.

На нарадах і зборах керівники оцінюють роботу різних підрозділів та при позитивних результатах висловлюється подяка як окремим робітникам, так і групам. Система заохочення працівників включає в себе моральну і матеріальну винагороди.

Поповнення кадрового складу на підприємстві відбувається за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчують вузи і технікуми без відриву від виробництва. Потреба в управлінському персоналі задовольняється за рахунок переводу молодих спеціалістів, які працюють на робітничих посадах, на інженерні посади та прийому на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади за рахунок підприємства, а також набору молодих спеціалістів. Тому, можна сказати, що підприємство проводить відкриту кадрову політику. Відкрита кадрова політика – характеризується тим, що підприємство приймає на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без врахування досвіду роботи, а не лише з числа співробітників (як при закритій кадровій політиці). Даний підхід сприяє розвитку підприємства, генеруванню нових ідей, завоюванню нових ринків. Закрита кадрова політика може бути корисна в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Одним із показників ефективного менеджменту є плинність кадрів, які на досліджуваному підприємстві відбуваються переважно з причин звільнення за власним бажанням або за згодою сторін через вік і період праці, задоволення працею керівництва, а також через трудову активність. Плинність кадрів можна розглядати як нову можливість для працівника, збільшення його здібності до адаптації. Для підприємства – це можливість оновлення персоналу, приплив нових людей, нових ідей та знань. Про задоволення персоналу умовами праці на аналізованому підприємстві свідчать показники його прибуття, вибуття, плинності.

Проведемо аналіз показників якісного складу кадрового потенціалу, його плинності та рівня оплати праці на підприємстві у таблиці 2.12.

**Аналіз складу, руху та динаміки кадрового потенціалу підприємства та
оплати праці за 2019-2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. , % від	
						2019 р.	2022 р.
Загальна чисельність працівників	115	114	104	106	100	87,0	94,3
за віком:							
до 25 років	8	9	7	8	7	87,5	87,5
26-35 років	31	31	27	29	28	90,3	99,9
36-50 років	51	48	46	46	45	88,2	97,8
старші 50 років	25	26	24	23	20	80,0	87,0
за статтю:							
чоловіки	64	67	58	62	56	92,5	106,9
жінки	51	47	46	44	39	93,6	95,7
% жінок у керівному складі	5	4	4	4	4	100	100
за рівнем:							
керівники	10	9	8	7	7	70,0	100,0
фахівці	48	50	47	48	46	95,8	95,8
робітники	58	55	49	51	47	81,0	92,2
Кількість прийнятих працівників	11	12	4	7	10	90,9	142,6
Кількість звільнених працівників	12	8	6	13	12	100	92,3
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,07	0,06	0,07	0,12	133,3	171,4
Фонд оплати праці штатних працівників	1525,5	1510,4	1975,2	2101,0	1985,4	64,6	94,5
Питома вага додаткової заробітної плати у загальному фонді оплати праці	14,5	15,4	16,5	16,0	6,4	44,1	40,0
Частка фонду оплати праці жінок у загальному фонді	39,5	41,2	34,0	32,1	44,8	113,4	139,6
Оплата 1 людино-години, грн	29,7	26,7	37,3	35,2	41,5	139,7	117,9
Середня оплата праці 1 працівника, грн	13265	13246	18992	19820	19854	150,0	100,2

Дані таблиці 2.12 свідчать про те, що на підприємстві скоротилась кількість працівників у 2023 році у порівнянні з 2019 роком на 10 осіб, а у порівнянні з 2019 роком - на 14 осіб. Робочі місця, які стали вакантними, повною мірою не укомплектовувалися новими працівниками. Зменшення кількості працюючих відбувається майже рівномірно за всіма віковими категоріями. Найбільша кількість персоналу знаходиться у віці 36-50 років. Коефіцієнт плинності кадрів підвищується у звітному періоді, як відносно 2019 так і 2023 рр. відповідно на 33,3% та 71,4%. Рух персоналу по роках відбувається на рівні 9-12%, що свідчить про в цілому задоволеність персоналу умовами праці та стилем керівництва, а підвищення рівня даного показника може бути слідством міграцією населення в умовах війни та іншими чинниками. Фонд оплати праці скоротився за 5 років 35,4% та на 5,5% відносно 2022 року. Питома вага фонду додаткової заробітної плати з 2019 по 2022 роки був на рівні 15-16 % від загального фонду заробітної плати, а у 2023 році даний показник зменшився до 6,4 %. Середня оплата праці одного працівника у 2023 році по відношенню до 2022 року майже не змінилась, а загалом за 5 років збільшилась на 50%.

Наразі підприємство не має чіткої стратегії розвитку кадрового потенціалу. Основна увага зосереджена на скороченні витрат на робочу силу та вирішенні локальних завдань, замість формування довгострокового плану щодо зміцнення кадрового складу через стабілізацію чисельності працівників та їхнього професійного розвитку. Для покращення кадрового потенціалу необхідні рішучі дії, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу.

Дослідження показали, що зниження ефективності управління виробничими процесами, обумовлене такими недоліками в підходах до керування:

- недостатнє володіння сучасними методами та технологіями управління;
- надмірний управлінський тиск на виробничі підрозділи з боку лінійних керівників;
- відсутність можливостей для кар'єрного зростання лінійних менеджерів;

обмежене застосування принципу делегування обов'язків;
недосконала система звітності функціональних керівників;
слабко розвинена система мотивації працівників.

Стиль керівництва підприємства можна охарактеризувати як сукупність методів і прийомів, які керівники застосовують для впливу на своїх підлеглих. Влада керівника залежить від його професійних компетенцій, манери спілкування, тактовності та вміння мотивувати працівників. Водночас стиль управління керівника має значний вплив на стиль роботи менеджерів середньої та нижчої ланки, які часто переймають модель поведінки свого керівника, вважаючи його прикладом для наслідування.

Для підвищення ефективності управління необхідно розробити стратегію розвитку кадрового потенціалу, вдосконалити методи керування, запровадити сучасну систему мотивації та створити умови для професійного зростання працівників.

Керівник досліджуваного підприємства не дотримується єдиного стилю управління, змінюючи його відповідно до обставин. Основний акцент робиться на демократичний підхід, що проявляється у відкритій взаємодії з колективом, консультуванні працівників із різних питань, делегуванні повноважень, підтриманні гарних стосунків у колективі та прозорому інформуванні про поточний стан справ і плани підприємства.

Працівники чітко усвідомлюють свої обов'язки, позитивно оцінюють стиль управління керівника та його заступників і довіряють їхньому досвіду й компетентності. Невелика чисельність колективу та його згуртованість сприяють злагодженому вирішенню питань. Під час підбору керівних кадрів враховуються стиль роботи, готовність до ризику та психологічні особливості кандидатів.

Керівництво демонструє значну, але не абсолютну довіру до підлеглих. Основні рішення приймаються на рівні вищого керівництва, тоді як другорядні задачі делегуються нижчим управлінським ланкам. Недоліком є обмежене залучення персоналу до процесу ухвалення рішень.

Сучасні умови господарювання, динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища вимагають пошуку нестандартних рішень і творчого підходу навіть до рутинних завдань. Ефективність управління визначається не лише використанням сучасних методів і технологій, а й створенням умов для творчої, новаторської праці персоналу.

Керівництво усвідомлює, що влада, заснована на примушенні чи страху, гальмує розвиток підприємства. Натомість у роботі керівника використовується експертна влада та влада прикладу, що створює позитивну атмосферу в колективі й стимулює ефективність. Наведемо порівняльну характеристику можливих форм влади та ступінь їх застосування на підприємстві у додатку А.

Керівник досліджуваного підприємства використовує різні форми влади, надаючи перевагу експертній, законній та владі прикладу. Завдяки значному досвіду в управлінні аграрним підприємством, він усвідомлює, що постійне застосування примусових методів може призводити лише до короткострокового результату, викликаючи у працівників страх і відчуження, а також несумісність із цілями та цінностями підприємства. Також керівник розуміє обмеження влади, заснованої на винагороді, яка стає неефективною за відсутності достатніх ресурсів для стимулювання. Законна влада, хоч і забезпечує стабільність, може гальмувати впровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

Ефективне використання експертної влади та влади прикладу вимагає від керівника наявності лідерських якостей. Ці підходи активно застосовуються у стилі керівництва підприємством. Аналіз показав, що директор володіє такими важливими здібностями:

- грунтовне розуміння управлінських процесів, функціональних обов'язків, переваг і недоліків різних стилів керівництва;
- уміння планувати, прогнозувати діяльність, керувати ресурсами та встановлювати зв'язки з клієнтами;

здатність аналізувати власну діяльність і робити висновки для покращення управління.

Проте, керівнику бракує знань у сфері сучасних інформаційних технологій та інструментів комунікації, які є необхідними для ефективного управління. Це вказує на доцільність підвищення кваліфікації та освоєння сучасних трендів у менеджменті.

Оцінка стилю керівництва і діяльності підприємства підтверджує необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення управлінських методів із застосуванням інноваційних технологій. Це сприятиме підвищенню ефективності управління та адаптації до сучасних умов господарювання.

Для оцінки лідерських якостей керівника було запропоновано пройти тестування його заступникам з різних питань (6 чоловік) та оцінити їх за 18 критеріями по шкалі від -3 до 3. Якщо середній бал, буде отримано у межах від 0 до +3, то переважає позитивне сприйняття як лідера, а якщо нижче 0 – то потрібна корекція самопочуття керівника, оскільки це може негативно впливати на підлеглих. За результатами оцінювання було набрано 43 бали, тобто середній бал склав 2,4, що підкреслює позитивне сприйняття керівника підприємства його підлеглими (Додаток Б). Вони вважають, що директор підприємства є уважним, тактовним, природним, надійним, товариським, організованим, рішучим, яскравим і тим, хто викликає довіру.

Для оцінки здатності до саморозвитку керівнику підприємства було запропоновано також пройти тестування, оскільки для формування власного іміджу керівнику важливо мати схильність до самозміни. Опитувальник наведений у Додатку В дозволяє виміряти індивідуальну здібність до розвитку. Для самодіагностики керівнику необхідно було ознайомитись з питанням та поставити відмітку навпроти відповіді, які підходить саме йому у графі «Ні» -1 бал, «частково» -2 бали або «так» - 3 бали. За загальною кількістю набраних балів слід було визначити один із 7 рівнів здатності до саморозвитку: дуже низький (17 - 20 балів), низький (21 - 24 бали), нижче середнього (25 - 31 бал), середній (32 - 35 балів), вище середнього (36 - 43),

високий (44 - 47) та дуже високий (48 – 51). За результатами тестування було набрано 46 балів, а це свідчить про високий рівень здатності до саморозвитку.

Проте, керівнику бракує знань у сфері сучасних інформаційних технологій та інструментів комунікації, які є необхідними для ефективного управління. Це вказує на доцільність підвищення кваліфікації та освоєння сучасних трендів у менеджменті.

Висновки до розділу 2

Аналіз управління особистою ефективністю менеджера на підприємстві показав, що:

1. Аналізоване підприємство – є представником агробізнесу середнього за розміром земельної площі та кількості працюючих. У своєму розпорядженні воно має понад 5,5 тис. га земельної площі, з якої більше 80 % - землі сільськогосподарського призначення. Забезпечують ефективне функціонування підприємства висококваліфіковані кадри, кількість яких станом на 2023 рік складає 100 осіб, що на 14 осіб менше ніж було у 2019 році та на 6 особи менше у порівнянні з 2022 роком.

2. Аналіз фінансових показників підприємства за 2019–2023 роки показує зростання виручки від реалізації продукції, яка збільшилася майже на 80% порівняно з 2019 роком і досягла рівня 2021 року. У 2023 році спостерігалось значне зростання собівартості реалізованої продукції: на 58,8% відносно 2019 року та на 88,4% порівняно з 2022 роком. Валовий прибуток за цей період збільшився у 2,3 рази, а в порівнянні з 2022 роком — на 61%. Фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток збільшилися у 3,5 та 3,2 рази відповідно за 5 років, а в порівнянні з 2022 роком — на 5,3% та 7,6%.

3. Підприємство веде розгалужену діяльність, здійснює виробництво продукції рослинництва та тваринництва. Основними товарними культурами у рослинництві є: зернові культури, соняшник, картопля, овочеві культури, у

галузі тваринництва – м'ясо свиней, ВРХ, молоко, а також продукція переробки зерна.

4. Спостерігається скорочення частки витрат на збут у загальних витратах свідчить про можливе зменшення активності у збутовій діяльності. Також зростають залишки готової продукції на 18,4% та 10,2% відносно базового та попереднього періоду відповідно. Коефіцієнт затоварення загалом за 5 років збільшився на 124,2%, а відносно 2022 року зменшився на 38,4%, що свідчить про певне поліпшення обігу готової продукції.

5. Аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та її оплати, свідчить, що оплата праці відстає від продуктивності майже в 2 рази станом на 2023 рік, що при збереженні такої тенденції й надалі, може призвести до зниження мотивації працівників та погіршення результатів діяльності.

6. Адміністративний персонал представлено директором підприємства та його заступниками з різних питань. Аналіз стилю керівництва на підприємстві показав, що директор володіє такими важливими здібностями: ґрунтовне розуміння управлінських процесів, функціональних обов'язків, переваг і недоліків різних стилів керівництва; уміння планувати, прогнозувати діяльність, керувати ресурсами та встановлювати зв'язки з клієнтами.

7. Для оцінки лідерських якостей керівника було проведено опитування його підлеглих. За результатами оцінювання було набрано 43 бали, середній бал склав 2,4, що підкреслює позитивне сприйняття керівника підприємства його підлеглими.. Результати самодіагностики директора на предмет здатності до саморозвитку та самозміни показав, що він має високий рівень здатності до саморозвитку (46 балів). Проте, керівнику бракує знань у сфері сучасних інформаційних технологій та інструментів комунікації, які є необхідними для ефективного управління. Це вказує на доцільність підвищення кваліфікації та освоєння сучасних трендів у менеджменті.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Рекомендації щодо покращення управління особистою ефективністю менеджера

Ефективне управління особистою ефективністю менеджера є ключовим фактором для забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах швидких змін.

У другому розділі цієї роботи зазначено, що керівник підприємства прагне дотримуватися демократичного стилю управління, спираючись на владу прикладу та експертну думку. Однак, у в умовах динамічного бізнес-середовища і під час кризових ситуацій, він іноді стикається зі складнощами у виборі відповідного стилю управління та прийнятті оперативних або стратегічних рішень. Поєднання різних стилів управління, інвестування у власний розвиток і формування довіри в команді сприятимуть успішному функціонуванню підприємства.

Змішаний стиль керівництва поєднує елементи різних підходів, що дозволяє адаптувати методи прийняття рішень до конкретної ситуації. При такому стилі керівник може як самостійно, так і колегіально приймати рішення, наказувати чи пропонувати, узгоджувати питання з підлеглими. Для ефективності керівник постійно вдосконалює свої навички, демонструє доброзичливість, комунікабельність і вміння грамотно розподіляти обов'язки.

Сучасний менеджер для підвищення власної ефективності повинен:

- 1) розвивати незалежність працівників та стимулювати їх до самостійності та відповідальності;
- 2) оновлювати власні компетенції, постійно вдосконалювати свої знання та застосовувати їх в управлінні;

3) формувати та підтримувати довіру підлеглих, використовувати методи управління, які сприяють прозорості у взаємодії з ними.

4) працювати над покращенням системи управління персоналом з метою реалізації цілей підприємства.

Керівник аграрного підприємства також має бути ініціативним, добре інформованим, здатним критично оцінювати власні дії, розв'язувати конфлікти, приймати зважені рішення та відповідати за них. Підхід до вирішення проблем має бути комплексним, системним і ситуативним, враховуючи специфіку аграрного бізнесу та його залежність від зовнішніх факторів.

Оскільки аграрна галузь має ряд особливостей її ведення (сезонність виробництва, робота в умовах ризику, відставання від інших галузей за рівнем цифровізації та автоматизації процесів), тому керівник аграрного підприємства повинен враховувати специфіку галузі і відповідно до цього планувати та реалізовувати проєкти з урахуванням сезонних коливань, ефективно реагувати на вплив зовнішніх факторів, таких як зміни ринку чи погодні умови, вміти використовувати цифрові технології для оптимізації виробництва.

На основі проведеного дослідження теоретичних питань щодо управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного мерехтливості, а також на підставі результатів аналізу даних питань на аналізованому підприємстві, пропонуємо ряд заходів з удосконалення. Основні напрями вдосконалення рекомендовані до використання менеджерам підприємства наведено у таблиці 3.1. Покращення особистої ефективності менеджера вимагає комплексного підходу, що включає розвиток професійних навичок, використання технологій, стратегії управління часом і стресом, а також підвищення мотивації. Успішне впровадження цих заходів сприятиме не лише особистісному розвитку керівника, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Рекомендовані напрями удосконалення управління особистою ефективністю менеджера підприємства на 2025-2027 рр.

Напрями удосконалення	Техніки впровадження	Способи та інструменти реалізації
1. Оптимізація тайм-менеджменту	методи управління часом	впровадження інструментів, таких як матриця Ейзенхауера, GTD (Getting Things Done) чи техніка Pomodoro, для підвищення продуктивності;
	пріоритизація завдань	визначення ключових завдань із максимальним впливом на бізнес-процеси;
	делегування повноважень	розподіл завдань серед підлеглих та зосередження на стратегічних питаннях.
2. Розвиток лідерських якостей	зміцнення комунікативних навичок	розвиток здатності вести переговори, мотивувати персонал і ефективно передавати інформацію;
	емоційний інтелект	навчання розумінню емоцій своїх та інших, що сприяє кращій взаємодії в колективі;
	коучинг та наставництво	застосування підходів, які сприяють розвитку команди через підтримку та наставництво.
3. Використання цифрових технологій	автоматизація процесів	впровадження програмного забезпечення для управління проектами (Trello, Asana), CRM- та ERP-систем;
	моніторинг продуктивності	використання інструментів для відстеження KPI та аналізу ефективності роботи;
	навчання цифровим інструментам	постійне вдосконалення компетенцій у використанні новітніх технологій для підвищення особистої ефективності.
4. Інвестування в навчання та розвиток	підвищення кваліфікації	участь у професійних тренінгах, семінарах та програмах MBA;
	самоосвіта	вивчення нових підходів в управлінні через онлайн-платформи (Coursera, LinkedIn Learning);
	менторство	співпраця з досвідченими фахівцями для отримання практичних знань.
5. Управління стресом та балансом	розвиток стресостійкості	використання технік релаксації (йога, медитація) та навичок управління стресом;
	баланс між роботою та життям	встановлення чітких меж між професійною та особистою діяльністю.
6. Підвищення мотивації	встановлення цілей	розробка системи SMART-цілей для досягнення конкретних результатів;
	система заохочень	впровадження стимулів для винагороди досягнень;
	зворотний зв'язок	регулярні обговорення результатів із колективом для покращення взаєморозуміння.
7. Стратегічне мислення	визначення перспективних напрямків	фокус на довгострокових цілях підприємства;
	інноваційний підхід	пошук нових рішень для оптимізації роботи та зростання бізнесу.

Зосередимо свою увагу на тих заходах та інструментах їх реалізації, які мають найбільше значення на сучасному етапі та в найближчій перспективі для підвищення ефективності особистої ефективності менеджера підприємства. Одним з таких інструментів є застосування коучингу, оскільки він з одного боку дозволить налагодити систему делегування повноважень, оскільки це згідно результатів аналізу проведено у розділі 2.3 є недоліком та слабким місцем керівника. З іншої сторони – це дозволить розвинути компетентності працівників, мотивувати їх та досягати цілей через підтримку, наставництво та залучення їх до прийняття рішень. У сфері агробізнесу коучинг є особливо ефективним, враховуючи специфіку галузі, зокрема сезонність, технологічні виклики і залежність від природних факторів.

Переваги коучингу в агробізнесі полягають у наступному:

забезпечує розвиток персоналу допомагає працівникам адаптуватися до змін, освоювати нові технології та підходи, а також підвищує кваліфікацію як управлінського складу, так і працівників на рівні операцій;

сприяє зростанню ефективності управління завдяки швидкому виявленню проблем і пошуку їх вирішення та підвищенню якості прийняття рішень через залучення менеджерів всіх рівнів та усього персоналу до даного процесу;

покращує комунікації шляхом створення атмосфери довіри та відкритості між керівником і підлеглими та кращій взаємодії між працівниками;

підвищує мотивацію персоналу через виявлення сильних сторін кожного працівника і спрямування їх на досягнення загальних цілей;

стимулює розвиток креативного мислення і пошук нестандартних рішень у вирішенні агротехнологічних чи управлінських завдань, що може бути особливо актуально в умовах розвитку цифрових інноваційних технологій.

Застосування даного інструменту на аналізованому підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища дозволить підвищити продуктивність

праці, швидше адаптуватись до змін, знизити плінність кадрів, покращити фінансові результати діяльності. Особливо це важливо для підтримки нових працівників-початківців для навчання специфіці галузі, при впровадженні нових систем управління виробництвом та збутом продукції, персоналом та його розвитком тощо.

Коучинг у сфері агробізнесу сприяє розвитку людського капіталу, підвищенню продуктивності та стійкості підприємства. Його впровадження дозволяє не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й створювати конкурентні переваги, орієнтуючись на довгострокові результати

Також для покращення управління особистою ефективністю менеджера слід запропонувати керівництву пройти курс навчання для розвитку цифрових компетентностей, для удосконалення в подальшому бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності та рентабельності бізнесу.

В Україні доступно кілька платформ і курсів, які пропонують навчання цифровим технологіям для керівників агропідприємств. Вони спрямовані на підвищення кваліфікації у використанні сучасних інструментів для управління, оптимізації виробничих процесів і впровадження інновацій. Наведемо найбільш популярні платформи, їх призначення та переваги, вартість навчання тощо. Керівництво може використовувати їх на власний розсуд, залежно від потреб у розвитку тієї чи іншої навички та фінансових можливостей, хоча для аграріїв дані навчальні курси, як правило, є безкоштовними (табл. 3.2).

Оскільки впровадження цифрових технологій підвищує продуктивність праці, оптимізує витрати та сприяє розвитку агробізнесу, тому розвиток даних навичок у менеджерів аграрних підприємств всіх рівнів дозволить швидко впроваджувати інновації, знижуючи витрати на виробництво та збільшуючи ефективність використання ресурсів. Отже, розвиток цифрових технологій відіграє ключову роль у підвищенні особистої ефективності менеджерів аграрних підприємств.

Навчальні платформи, рекомендовані для навчання менеджерів підприємства у 2025 р.

Назва навчальної онлайн-платформи	Пропоновані курси	Переваги	Вартість
AgriAcademy	аграрні технології і управління агробізнесом	інтерактивні матеріали (відеолекції, завдання, вебінари); сертифікація після завершення курсу; актуальні теми з агроінженерії, використання дронів, Інтернет речей (IoT) для сільського господарства,; органічне виробництво тощо.	безкоштовно для аграріїв всіх рівнів
Агрокебети	використання Smart-технологій у сільському господарстві.	підготовка фахівців із впровадження сучасних технологій (обприскувачі, дрони, системи зрошення). орієнтація на практичне застосування знань; підходить для керівників середнього рівня.	базові курси надаються безкоштовно, розширені програми можуть мати символічну плату.
Prometheus	Онлайн-курси охоплюють широкі теми, зокрема управління агробізнесом через цифрові рішення.	курси з аналітики великих даних, автоматизації управління ресурсами; зручність навчання у власному темпі.	вартість сертифікатів варіюється залежно від програми (200-300 грн), але базові лекції доступні безкоштовно

Це пов'язано з можливістю оптимізувати робочі процеси, забезпечувати оперативний контроль за діяльністю підприємства, та ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Навчання через вказані платформи є чудовою можливістю для аграрних підприємств та їхніх керівників адаптуватися до викликів сучасного ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

Ефективність діяльності менеджера можна визначити за такими показниками як:

розмір прибутку, що приходить на одного управлінця (ефективність використання його робочого часу);

розмір прибутку, що приходить на одну гривню заробітної плати;

виконання планового завдання;

якість виконаних робіт та ін.

Встановимо ефективність менеджменту на підприємстві шляхом згладжування рядів динаміки за показником середнього розміру чистого прибутку у розрахунку на 1 менеджера та визначимо загальну тенденцію зміни даного показника у динаміці за 5 років з 2019 по 2023 рр. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозування ефективності менеджменту підприємства
на 2025-2027 рр., тис грн**

Рік	Чистий прибуток у розрахунку на 1 менеджера,	Сума укрупнених періодів по триріччям	Середня укрупнених періодів по триріччям	Ковзна середня
2019	865,4	-	-	1202,1
2020	2407,2	-	-	2480,9
2021	7824,8	11097,4	3699,1	3759,7
2022	3708,9	13740,9	4580,3	5038,5
2023	3992,1	15525,8	5175,3	6317,3
2025				7596,1
2026				8874,9
2027				10153,7

Для прогнозування зміни розміру чистого прибутку у розрахунку в середньому на 1 менеджера знайдемо ковзну середню за допомогою лінійного рівняння та методу найменших квадратів (Додаток Д). Отримали наступне рівняння: $y = -76,72 + 1278,8 t$

Методом підстановки порядкового номеру (t) у рівняння визначили лінію тренду та встановили, що при збереженні існуючої тенденції підприємство може отримати у 2025 році -7596,1 тис. грн чистого прибутку в середньому на 1 менеджера, у 2026 році – 8874,9 тис. грн, у 2027 році – 10153,7 тис. грн, що майже вдвічі більше середніх показників за 5 років та на 2328,9 тис грн більше від найвищого показника, який було досягнуто у 2021 році.

Також пропонуємо керівництву застосовувати у своїй діяльності гнучкі підходи до управління персоналом та виробничо-господарською діяльністю. Оскільки в умовах мінливого середовища та невизначеності популярність класичних підходів в управлінні зменшується, поступаючись місцем гнучким та адаптивним методам, зокрема Agile-технологіям. Хоча такі підходи спочатку асоціювалися переважно зі сферою розробки програмного забезпечення, сьогодні їх активно застосовують у багатьох галузях, зокрема в управлінні підприємствами. Переваги гнучких методів:

- 1) можливість швидкої адаптації завдань і вимог до змін.
- 2) легкість у виправленні помилок завдяки відкритому обговоренню деталей роботи.
- 3) залучення до управління людей через неформальну комунікацію, що сприяє кращій взаємодії.

Потенційними ризиками може бути те, що деякі практики побоюються, що гнучкість може перетворитися на хаос чи безвідповідальність. Проте все залежить від компетенцій керівника, його лідерських якостей та вміння формувати професійну команду. А для досягнення ефективності впровадження гнучких технологій доцільно починати з окремих підрозділів, оцінюючи результати за такими критеріями:

- зростання оперативності управління та продуктивності праці;
- зменшення ризиків і покращення прозорості ведення бізнесу;
- скорочення адміністративних витрат завдяки розподіленому лідерству.

Для реалізації запровадження даного методу у роботу менеджерів підприємства пропонуємо:

1. Активно впроваджувати цифрові технології (CRM-, ERP-системи) для автоматизації рутинних процесів;
2. Ефективно розпоряджатися часом, враховуючи надзвичайні ситуації;
3. Використовувати тренінги для розвитку креативного, аналітичного мислення персоналу тощо.

Гнучкі підходи сприяють швидшій адаптації бізнесу до змін, покращують взаємодію у колективі й забезпечують інноваційний розвиток підприємства.

3.2. Обґрунтування ефективності заходів щодо покращення управління особистою ефективністю менеджера

Економіко-математичне моделювання дозволяє вивчати і прогнозувати вплив рівня освіти і кваліфікації керівного складу на ефективність роботи підприємства. Основними завданнями, які вирішує цей підхід, є:

1. Визначення взаємозв'язку між рівнем освіти та продуктивністю праці: аналіз залежності продуктивності праці персоналу від рівня освіти та підвищення кваліфікації керівників; оцінка сили і напрямку впливу освітніх факторів на ключові показники ефективності праці (виробіток, швидкість виконання завдань, зниження помилок);

2. Моделювання впливу на загальну продуктивність: побудова математичних моделей (регресійних, кореляційних) для визначення, як рівень кваліфікації управлінців впливає на: продуктивність основного персоналу; ефективність управлінських рішень; зменшення витрат і оптимізацію бізнес-процесів;

3. Прогнозування майбутніх результатів: розробка прогнозів щодо змін продуктивності праці за умов підвищення рівня освіти або запровадження навчальних програм; визначення потенційних економічних вигод від інвестицій у розвиток керівного складу;

4. Оптимізація витрат на навчання та розвиток персоналу: розрахунок оптимального співвідношення між витратами на навчання та отриманим приростом продуктивності; визначення пріоритетних напрямків для підвищення кваліфікації (наприклад, лідерські навички, використання сучасних технологій, управління ресурсами);

5. Аналіз ефективності управлінських рішень; оцінка впливу освітнього рівня керівників на швидкість та якість прийняття рішень; виявлення слабких місць у компетенціях управлінців, які негативно впливають на продуктивність праці;

6. Розробка рекомендацій для управління персоналом: розробка рекомендацій щодо оптимізації програм підвищення кваліфікації; формування кадрової стратегії з урахуванням результатів моделювання;

7. Проведення порівняльного аналізу ефективності: порівняння результатів підприємства до і після підвищення кваліфікації керівників; оцінка продуктивності праці на аналогічних підприємствах із різним рівнем підготовки управлінського складу.

Стохастичне моделювання є одним із найпоширеніших методів, які застосовуються в економічних дослідженнях. Воно описує взаємозв'язки між показниками, що мають стохастичний характер, тобто змінність однієї величини спричиняє зміну іншої. Для аналізу таких залежностей використовується кореляційно-регресійний аналіз, основною метою якого є побудова економіко-математичної моделі регресійного рівняння. Це рівняння дозволяє оцінити залежність результативного показника від декількох факторних ознак та визначити міру щільності зв'язку між ними.

При аналізі економічного стану підприємства часто враховується вплив декількох факторів на результативну ознаку. Між цими факторами зазвичай існують складні взаємозв'язки, через що їхній вплив є не просто сумою окремих чинників, а відображає комплексну взаємодію.

Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз дозволяє оцінити вплив кожного з факторів на досліджуваний результативний показник за умови фіксації інших факторів на середньому рівні. Такий підхід дає змогу глибше зрозуміти структуру взаємозв'язків і забезпечити точнішу оцінку впливу окремих змінних.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатофакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (3.1)$$

Адаптуючи економіко-математичну модель багатофакторної лінійної функції, проведемо кореляційно-регресійний аналіз впливу основних освітніх факторів персоналу на продуктивність праці підприємства за останні п'ять років. Факторами в даній регресійній моделі виступають: частка керівників, що мають спеціальну професійну освіту, частка керівників, що мають вищу освіту частка керівників, що проходила підвищення кваліфікації та частка керівників, що проходила стажування за кордоном.

Результативним показником є продуктивність праці в середньому на 1 працівника підприємства.

Вихідна інформація основних факторів та результативного показника представлена попередньо, дані для обробки економіко-математичної моделі багатофакторної лінійної функції продуктивності праці підприємства згрупуємо у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Динаміка основних освітніх факторів персоналу та продуктивності праці підприємства, 2019-2023 рр.

Роки	Частка керівників, що мають спеціальну професійну освіту, %	Частка керівників, що мають вищу освіту, %	Частка керівників, що проходила підвищення кваліфікації, %	Частка керівників, що проходила стажування за кордоном, %	Продуктивність праці в середньому на 1 працівника, тис грн.
2019	30,00	70,00	40,00	10,00	651,70
2020	22,00	78,00	33,00	11,00	660,30
2021	25,00	75,00	38,00	12,50	851,20
2022	25,00	75,00	25,00	0,00	701,50
2023	13,00	87,00	37,00	0,00	1326,20

Розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій та масивів.

Перший етап в дослідженні багатофакторної лінійної моделі це алгоритм методу Фаррара-Глобера перевірки мультиколінеарності. В економетричному аналізі явище мультиколінеарності є негативним, тому при дослідженнях економічних процесів його позбуваються шляхом виключенням із дослідження фактора, що найменше впливає на результативний показник.

Оскільки $\chi^2_{розр.}(8,44) < \chi^2_{кр}(11,07)$, можна зробити висновок, що явище загальної мультиколінеарності матриці факторів відсутнє.

Парні коефіцієнти кореляції характеризують вплив окремих факторів на показник Y , тобто на продуктивність праці підприємства. Відомо, що одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок. Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, можна простежити досить високі коефіцієнти кореляції, кожен із факторів впливає на результативний показник досліджуваного підприємства:

- частка керівників, що мають спеціальну професійну освіту, коефіцієнт кореляції 0,88, свідчить про тісний зв'язок та прямий вплив цього фактора на показник;

- частка керівників, що мають вищу освіту, коефіцієнт кореляції 0,88, також свідчить про тісний прямий зв'язок та вплив цього фактора на продуктивність праці підприємства;

- частка керівників, що проходила підвищення кваліфікації, коефіцієнт кореляції дорівнює 0,83, тісний прямий зв'язок між цим фактором на результативним показником;

- частка керівників, що проходила стажування за кордоном, коефіцієнт кореляції 0,52, вказує на середній зв'язок та прямий вплив цього фактора на продуктивність праці підприємства.

Аналізуючи парні коефіцієнти кореляції, слід відмітити, що вибрані фактори впливають на продуктивність праці підприємства і як наслідок на управління особистою ефективністю менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища та ефективну діяльність всього підприємства, виробнича модель якісна. Завдання парних коефіцієнтів кореляції – виключення фактора з найменшим парним коефіцієнтом кореляції та для подальшої перевірки на мультиколінеарність, але в даному випадку жодного фактора із подальшого економетричного аналізу багаторфакторної регресійної моделі не виключаємо,

адже вони високі та результативні і як раніше зазначалось явище загальної мультиколінеарності матриці факторів відсутнє.

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння багатofакторної виробничої функції для визначення теоретичних та прогнозного значень продуктивності праці підприємства, використовуючи вбудовані статистичні функції TRANSPOSE, MMULT, MINVERSE та LINEST.

В результаті обчислень, що наведенні в додатку Д, багатofакторна виробнича лінійна регресія продуктивності праці підприємства має вигляд:

$$Yr = -2113,71 + 0,20X_1 + 29,06X_2 + 25,381X_3 - 20,88X_4$$

Розглянемо більш детально параметри багатofакторної виробничої функції. Враховуючи, те що параметри рівняння обчислюють способом найменших квадратів, то маємо $a_0 = -2113,71$; $a_1 = 0,20$; $a_2 = 29,06$; $a_3 = 25,38$; $a_4 = -20,88$.

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Наступний етап – аналіз коефіцієнта еластичності, що розраховується для кожного із факторів. Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, тобто продуктивність праці підприємства, якщо фактор зміниться на 1%. Коефіцієнт еластичності розрахований на наступний період і спостерігається його коливання відносно результативного показника.

Визначений загальний коефіцієнт детермінації становить 0,91 та вказує на тісний зв'язок між досліджуваними факторами та результативним показником, виробнича модель якісна та досліджувані чинники багатofакторної регресії вибрані вдало.

Прогнозне значення продуктивності праці підприємства спроектовано на 2025 р. 1391,11 тис. грн, зростання на 24,08 тис. грн або 1,76%. у порівнянні з 2023 р., за умови зростання основних освітніх факторів персоналу, а саме:

- частки керівників, що мають спеціальну професійну освіту 14 в.п., зростання на 1 в.п. у порівнянні з 2023 р.
- частки керівників, що мають вищу освіту 89,40 в.п., зростання на 2,40 в.п. у порівнянні з 2023 р.;
- частки керівників, що проходила підвищення кваліфікації 40 в.п., зростання на 3 в.п. у порівнянні з 2023 р.;
- частки керівників, що проходила стажування за кордоном 12,50 в.п. спрогнозовано на рівні довоєнного 2021 р.

Потрібно зазначити, що визначення прогнозних значень цих факторів на 2025 рр. проводилось за допомогою вбудованої статистичної функції TREND, яка є лінійною функцією і найбільш точно відображає та проектує динаміку статистичних показників в часовому вимірі.

Слід відмітити, що розрахунок основних статистичних показників багатофакторної лінійної регресії продуктивності праці підприємства можна проводити не тільки вручну, а із використанням вбудованих функцій Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних→Регресія. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що на практиці доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних та управлінських процесів на підприємстві.

Отже, проаналізувавши явище мультиколінеарності, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, коефіцієнти еластичності, загальний коефіцієнт детермінації можна зробити висновок, що кожен фактор впливає на результативний показник – продуктивність праці підприємства.

Графічно багатофакторну регресію $Yr=2113,71+0,20X_1+29,06X_2+$
 $+25,381X_3-20,88X_4$ представлено в додатку Ж, де позначені фактичні, теоретичні та прогнозні значення продуктивності праці підприємства за останній досліджуваний період та на прогнозований рік.

Отже, економіко-математичне моделювання є важливим інструментом для оптимізації управління кадровими ресурсами. Воно дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо навчання та розвитку керівників, спрямованих на підвищення продуктивності праці, зниження витрат і досягнення стратегічних цілей підприємства. Підводячи підсумки проведеного дослідження, аналізу та прогнозування впливу основних освітніх факторів персоналу на продуктивність праці підприємства, 2019-2023, 2025 рр. з використанням економіко-математичної моделі багатофакторної лінійної функції, можна сказати, що застосування цих методів дозволяє оптимізувати систему управління особистою ефективністю менеджера, підвищити професійний рівень персоналу і як наслідок ефективність діяльність суб'єкта господарювання.

Висновки до розділу 3

У даному розділі дипломної магістерської роботи запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення управління особистою ефективністю менеджера підприємства та її підвищення в умовах динамічного бізнес середовища, зокрема:

1. Застосовування менеджерами підприємства змішаного стилю керівництва, який поєднує елементи різних підходів, що дозволяє адаптувати методи прийняття рішень до конкретної ситуації. При такому стилі керівник може як самостійно, так і колегіально приймати рішення, узгоджувати питання з підлеглими, демонструючи доброзичливість, комунікабельність і вміння грамотно розподіляти обов'язки.

2. Запровадження комплексного підходу щодо покращення особистої ефективності менеджера, що включає розвиток професійних навичок, використання технологій, стратегії управління часом і стресом, а також підвищення мотивації. Успішне впровадження цих заходів сприятиме не лише

особистісному розвитку керівника, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

3. Застосування технологій коучингу менеджерами підприємства, який є особливо ефективним у сфері агробізнесу коучинг, враховуючи специфіку галузі, зокрема сезонність, технологічні виклики і залежність від природних факторів.

4. Навчання керівництва підприємства з використання онлайн-платформ AgriAcademi, Агрокебети, Prometheus для розвитку цифрових компетентностей та удосконалення в подальшому бізнес-процесів, швидкої адаптації до змін, а також для підвищення конкурентоспроможності та рентабельності бізнесу.

5. Використання прогнозних даних щодо підвищення ефективності менеджменту на підприємстві за показником середнього розміру чистого прибутку у розрахунку на 1 менеджера шляхом згладжування рядів динаміки та визначення загальної тенденції зміни даного показника у динаміці за 5 років з 2019 по 2023 рр. У разі збереження існуючої тенденції можна досягти збільшення чистого прибутку у 2025 році на 3604 тис. грн відносно 2023 року, а до 2027 року у два рази у порівнянні з середніми даними за 5 років.

6. Запровадження гнучких підходів в управлінні, які дають змогу створити динамічну систему управління, яка легко адаптується до змін і знижує ризики.

7. Прогнозування показника продуктивності праці на підприємстві залежно від рівня освіченості та рівня кваліфікації персоналу. Прогнозоване значення продуктивності праці підприємства спроектовано на 2025 р. 1391,11 тис. грн, зростання на 24,08 тис. грн або 1,76%. у порівнянні з 2023 р., за умови зростання основних освітніх факторів персоналу.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Управління особистою ефективністю є ключовим елементом професійного успіху менеджера, адже воно дозволяє ефективно використовувати особисті ресурси (час, енергію, знання) для досягнення високих результатів. Здатність організувати себе сприяє досягненню стратегічних цілей організації, покращує якість прийняття рішень і запобігає професійному вигоранню. Розвинуті адаптивні навички дозволяють швидко реагувати на виклики, підтримуючи ефективність навіть у стресових умовах. Вивчення новітніх технологій, методів управління та лідерських компетенцій допомагає ефективно відповідати на ринкові виклики..

2. Постійне вдосконалення професійних навичок є необхідністю у сучасному світі, де технологічні інновації та нові підходи до управління вимагають актуальних знань.

3. Аналізоване підприємство – є представником агробізнесу середнього за розміром земельної площі та кількості працюючих. У своєму розпорядженні воно має понад 5,5 тис. га земельної площі, з якої більше 80 % - землі сільськогосподарського призначення. Забезпечують ефективне функціонування підприємства висококваліфіковані кадри, кількість яких станом на 2023 рік складає 100 осіб, що на 14 осіб менше ніж було у 2019 році та на 6 особи менше у порівнянні з 2022 роком.

4. Аналіз фінансових показників підприємства за 2019–2023 роки показує зростання виручки від реалізації продукції, яка збільшилася майже на 80% порівняно з 2019 роком і досягла рівня 2021 року. У 2023 році спостерігалось значне зростання собівартості реалізованої продукції: на 58,8% відносно 2019 року та на 88,4% порівняно з 2022 роком. Валовий прибуток за цей період збільшився у 2,3 рази, а в порівнянні з 2022 роком — на 61%. Фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток

збільшилися у 3,5 та 3,2 рази відповідно за 5 років, а в порівнянні з 2022 роком — на 5,3% та 7,6%.

5. Підприємство веде розгалужену діяльність, здійснює виробництво продукції рослинництва та тваринництва. Основними товарними культурами у рослинництві є: зернові культури, соняшник, картопля, овочеві культури, у галузі тваринництва – м'ясо свиней, ВРХ, молоко, а також продукція переробки зерна. Спостерігається скорочення частки витрат на збут у загальних витратах свідчить про можливе зменшення активності у збутовій діяльності. Також зростають залишки готової продукції на 18,4% та 10,2% відносно базового та попереднього періоду відповідно. Окупність витрат на збут навпаки знижується по роках, хоча залишається на досить високому рівні. У 2023 році вона склала 350%.

6. Аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та її оплати, свідчить, що оплата праці відстає від продуктивності майже в 2 рази станом на 2023 рік, що при збереженні такої тенденції й надалі, може призвести до зниження мотивації працівників та погіршення результатів діяльності.

7. Адміністративний персонал представлено директором підприємства та його заступниками з різних питань. Аналіз стилю керівництва на підприємстві показав, що директор володіє такими важливими здібностями: ґрунтовне розуміння управлінських процесів, функціональних обов'язків, переваг і недоліків різних стилів керівництва; уміння планувати, прогнозувати діяльність, керувати ресурсами та встановлювати зв'язки з клієнтами.

8. Для оцінки лідерських якостей керівника було проведено опитування його підлеглих. За результатами оцінювання було набрано 43 бали, середній бал склав 2,4, що підкреслює позитивне сприйняття керівника підприємства його підлеглими. Вони вважають, що директор підприємства є уважним, тактовним, природним, надійним, товариським, організованим, рішучим, яскравим і тим, хто викликає довіру. Результати самодіагностики директора на предмет здатності до саморозвитку та самоудосконалення показав, що він

має високий рівень здатності до саморозвитку (46 балів). Проте, керівнику бракує знань у сфері сучасних інформаційних технологій та інструментів комунікації, які є необхідними для ефективного управління. Це вказує на доцільність підвищення кваліфікації та освоєння сучасних трендів у менеджменті.

За результатами аналізу теоретичних положень за темою дослідження та аналізу діяльності підприємства, ефективності менеджменту, слід запропонувати:

1. Застосування менеджерами підприємства змішаного стилю керівництва, який поєднує елементи різних підходів, що дозволяє адаптувати методи прийняття рішень до конкретної ситуації. При такому стилі керівник може як самостійно, так і колегіально приймати рішення, узгоджувати питання з підлеглими.

2. Запровадження комплексного підходу щодо покращення особистої ефективності менеджера, що включає розвиток професійних навичок, використання технологій, стратегії управління часом і стресом, а також підвищення мотивації. Успішне впровадження цих заходів сприятиме не лише особистісному розвитку керівника, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

3. Застосування технологій коучингу менеджерами підприємства, оскільки він з одного боку дозволить налагодити систему делегування повноважень, оскільки це згідно результатів аналізу проведено у розділі 2.3 є недоліком та слабким місцем керівника. У сфері агробізнесу коучинг є особливо ефективним, враховуючи специфіку галузі, зокрема сезонність, технологічні виклики і залежність від природних факторів.

4. Навчання керівництва підприємства з використання онлайн-платформ для розвитку цифрових компетентностей та удосконалення в подальшому бізнес-процесів, швидкої адаптації до змін, а також для підвищення конкурентоспроможності та рентабельності бізнесу. З цією метою запропоновано використати найбільш популярні платформи такі як:

AgriAcademi, Агрокебети, Prometheus, кожна з яких має свої переваги та дозволяє опанувати принципи роботи з цифровими технологіями в агробізнесі (хмарні технології, дрони, Інтернет речей (IoT), аналіз Великих даних (Big Data), система SoftFarm, ERP- та CRM-системи тощо). Більшість з навчальних курсів для агровиробників є безкоштовними.

5. Використання прогнозних даних щодо підвищення ефективності менеджменту на підприємстві за показником середнього розміру чистого прибутку у розрахунку на 1 менеджера шляхом згладжування рядів динаміки та визначення загальної тенденції зміни даного показника у динаміці за 5 років з 2019 по 2023 рр. Аналіз показав, що у разі збереження існуючої тенденції зміни показника можна досягти збільшення чистого прибутку у 2025 році на 3604 тис. грн відносно 2023 року, а до 2027 року у два рази у порівнянні з середніми даними за 5 років.

6. Запровадження гнучких підходів в управлінні, які дають змогу створити динамічну систему управління, яка легко адаптується до змін і знижує ризики. Вони формують прозору й ефективну структуру взаємодії в колективі, сприяють підвищенню продуктивності та мотивації працівників, а також забезпечують стабільність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

7. Прогнозування показника продуктивності праці на підприємстві залежно від рівня освіченості та рівня кваліфікації персоналу. Прогнозоване значення продуктивності праці підприємства спроектовано на 2025 р. 1391,11 тис. грн, зростання на 24,08 тис. грн або 1,76%. у порівнянні з 2023 р., за умови зростання основних освітніх факторів персоналу.

Таким чином, управління особистою ефективністю є критичним фактором успіху менеджера в умовах динамічного бізнес-середовища, оскільки воно забезпечує продуктивність, адаптивність до змін і здатність до ефективного лідерства. Інтеграція інструментів самоменеджменту, адаптивності та професійного розвитку дозволяє зберігати стабільно високий рівень ефективності в умовах сучасного ринку.