

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,  
к. е. н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Марія ДЕМИДОВА**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ  
КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ В АГРАРНОМУ  
ПІДПРИЄМСТВІ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Даніїл ЛОГАЧОВ**

**Науковий керівник,  
старший викладач**

**Костянтин НЕЧИПОРЕНКО**

**Дніпро – 2025**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту і права**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр**ЗАТВЕРДЖУЮ****Зав. кафедри менеджменту і права,  
д.е.н., професор****\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.*****ЗАВДАННЯ*****на підготовку кваліфікаційної роботи****ЛОГАЧОВУ ДАНІЛУ АНДРІЙОВИЧУ**

**1. Тема роботи:** «Удосконалення організації праці керівників і спеціалістів в аграрному підприємстві»

**Науковий керівник:** Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач

затверджені наказом по ДДАЕУ від \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 10 червня 2025 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** інформація з відкритих баз даних, бухгалтерської і статистичної звітності, нормативна документація, регламенти ТОВ «Колос».

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Вивчення теоретичних основ організації праці менеджерів.

2. Дослідження характеристики економічної діяльності та організації управління підприємством

3. Способи удосконалення організації праці керівників і спеціалістів в аграрному підприємстві.

Висновки і пропозиції

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** основні ролі менеджера в організації; основні стилі керівництва; загальні компетентності менеджера; взаємозв'язок основних факторів, які визначають структуру системи менеджменту; структура персоналу за рівнем освіти ТОВ «Колос»; трендовий аналіз продуктивності праці ТОВ «Колос».

**6. Консультанти розділів роботи**

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи   | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|----------|
| 1.    | Вибір об'єкта та теми дослідження, складання графіка робіт  | Вересень 2024 року             |          |
| 2.    | Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання до кваліфікаційної роботи   | Вересень 2024 року             |          |
| 3.    | Вибір і опрацювання джерел інформації теоретичного характеру щодо організації праці менеджерів. Виконання першого теоретичного розділу.                   | Вересень - грудень 2024 року   |          |
| 4.    | Дослідження результатів економічної діяльності та організації управління підприємством. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.              | Січень - лютий 2025 року       |          |
| 5.    | Розробка способів удосконалення організації праці керівників і спеціалістів в аграрному підприємстві. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи. | Березень - травень 2025 року   |          |
| 6.    | Узагальнення висновків та пропозицій  | Травень 2025 року              |          |
| 7.    | Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір необхідних документів до неї   | Травень 2025 року              |          |
| 8.    | Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу до захисту роботи   | Травень 2025 року              |          |
| 9.    | Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації                           | Червень 2025 року              |          |
| 10.   | Представлення роботи на засідання кафедри   | Червень 2025 року              |          |
| 11.   | Захист кваліфікаційної роботи   | Червень 2025 року              |          |

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

Данііл ЛОГАЧОВ

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

**ЗМІСТ**

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ   | 6  |
| 1.1. Роль керівника і спеціалістів в системі менеджменту   | 6  |
| 1.2. Загальна характеристика праці менеджерів  | 16 |
| РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ              | 22 |
| 2.1. Характеристика основних організаційно-економічних умов діяльності товариства                    | 22 |
| 2.2. Дослідження ефективності роботи персоналу та динаміки продуктивності праці на підприємстві      | 32 |
| РОЗДІЛ 3. СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ | 40 |
| 3.1. Раціоналізація організації роботи керівника підприємства  | 40 |
| 3.2. Підвищення ефективності використання робочого часу управлінського персоналу                     | 46 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ   | 56 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ   | 58 |

## ВСТУП

Беззаперечним є факт, що аграрний сектор економіки України відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та розвитку сільських територій. В умовах глобалізації, технологічного прогресу, динамічних змін у ринковому середовищі та загострення конкурентної боротьби, зростає потреба в ефективному управлінні аграрними підприємствами, що передбачає раціональне використання трудових ресурсів, зокрема керівників та спеціалістів.

Організація праці управлінського персоналу є основою для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Організація праці управлінського персоналу – це основа функціонування підприємства, яка визначає здатність швидко реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення, впроваджувати інновації та забезпечувати злагоджену роботу виробничих підрозділів. Від ефективності функціонування саме цієї категорії працівників залежать процеси планування, координації, контролю, прийняття управлінських рішень і впровадження інновацій. У сучасних умовах ведення агробізнесу традиційні методи управління поступово втрачають ефективність, натомість зростає значення гнучких, адаптивних і технологічно підкріплених підходів до організації праці.

Особливої актуальності це питання набуває з огляду на виклики сьогодення: вплив воєнних дій, нестабільність логістичних ланцюгів, коливання цін на продукцію, дефіцит кваліфікованих кадрів, зміна кліматичних умов, посилення вимог до прозорості діяльності та сталого розвитку. У зв'язку з цим, виникає потреба в перегляді підходів до організації праці керівників і спеціалістів з метою підвищення продуктивності, зниження втрат часу, покращення управлінських комунікацій та формування результативної команди.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації праці керівників і спеціалістів у ТОВ «Колос» Синельниківського району з урахуванням сучасних економічних та соціальних реалій. Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні аспекти організації праці менеджерів;
- проаналізувати поточний стан організації праці керівників і спеціалістів підприємства;
- запропонувати способи удосконалення організації праці керівників і спеціалістів в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає організація праці управлінського персоналу ТОВ «Колос», а предметом – сукупність процесів, методів і засобів удосконалення праці керівників та спеціалістів у контексті специфіки діяльності сільськогосподарського підприємства.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема спостереження, діалектичний аналіз, монографічний підхід, теоретичне узагальнення, порівняння, експертні оцінки, синтез, екстраполяцію. Результати подано з використанням табличних і графічних засобів візуалізації.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ

### 1.1. Роль керівника і спеціалістів в системі менеджменту

Управлінська діяльність є особливим видом людської активності, що потребує не лише особистих якостей, а насамперед ґрунтовних знань у сфері менеджменту, розуміння цілей організації та вміння ефективно об'єднувати зусилля колективу задля їх досягнення. Успішне управління передбачає здатність керівника мотивувати працівників, координувати їхню роботу та формувати сприятливе робоче середовище.

Керівник – це особа, на яку покладено функції з організації, планування та контролю діяльності в межах підприємства чи установи. Його загальні повноваження та вимоги до професійної етики визначені трудовим законодавством, внутрішніми регламентами й правилами, а спеціальні компетенції – у посадових інструкціях і кваліфікаційних довідниках.

Менеджер – це висококваліфікований фахівець, який спеціалізується на організації та здійсненні управлінської діяльності. Сьогодні ця професія є однією з найбільш затребуваних, оскільки ефективне управління є ключовим чинником успішного функціонування будь-якої організації. Менеджер – це професіонал, який володіє глибокими знаннями в економічній сфері, розуміється на господарських процесах і правових питаннях, здатний ухвалювати стратегічно виважені рішення навіть у складних та нестабільних умовах.

Проте найважливіша риса успішного менеджера полягає у вмінні працювати з людьми, мотивувати їх на досягнення спільних цілей, розкривати їхній потенціал і сприяти особистісному та професійному зростанню кожного члена колективу. Ефективне управління починається з уміння формулювати мету, правильно оцінювати як власні можливості, так і здібності інших,

грамотно розподіляти час, приймати рішення в оптимальний момент, активно діяти, долати стреси та складні ситуації.

У ринкових умовах господарювання осіб, які виконують управлінські функції, називають менеджерами. Хоча вони можуть і не бути власниками підприємства, їхня компетентність охоплює широкий спектр знань – від економіки й фінансів до соціальної психології, маркетингу, права та організаційної поведінки. Саме завдяки цим знанням менеджери отримують реальні важелі впливу на діяльність підприємства та управління колективом.

Посади, такі як директор, керівник підрозділу, начальник відділу або завідувач, об'єднуються загальним поняттям «менеджер», оскільки всі ці особи здійснюють управлінську діяльність. Для менеджерів характерні кілька спільних ознак:

- вони відповідають за координацію та контроль роботи одного або кількох працівників організації;
- вони керують певним підрозділом або підприємством у цілому;
- їм делеговано повноваження для прийняття рішень, що впливають на діяльність інших співробітників і функціонування організації в цілому.

Менеджер – це учасник організаційної структури, який виконує управлінські функції та вирішує стратегічні й оперативні завдання. Вони є ключовими фігурами в управлінській системі. Водночас, не всі менеджери займають однакове місце в організації, оскільки існують відмінності у рівнях відповідальності, колі обов'язків, сферах діяльності та функціональному навантаженні. Це пояснюється існуванням ієрархії управління, поділом праці та наявністю різних напрямів управлінської діяльності в межах однієї організації.

Одна з ключових рис ефективного керівника – це вміння підтримувати коректні й конструктивні стосунки з усіма учасниками виробничого процесу: керівництвом, колегами, а особливо з підлеглими. Високий рівень емоційної врівноваженості, толерантність, стриманість та вміння вирішувати конфлікти без ескалації є невід'ємними складовими ефективного стилю керівництва.

Також важливою є розвинена комунікативна компетентність, яка сприяє формуванню згуртованого колективу та ефективній взаємодії між працівниками.

Окрім того, важливою умовою продуктивної управлінської діяльності є стратегічне мислення – здатність бачити перспективи розвитку підприємства на кілька років уперед. Як зауважував американський дослідник Р. Акофф, мудрість полягає у вмінні передбачати наслідки власних рішень і готовності жертвувати миттєвою вигодою заради довгострокових результатів. На його думку, справжня мудрість не передбачає майбутнє, як це робить ворожка, а прагне активно впливати на нього.

Однією з ключових якостей сучасного керівника є гуманістичний підхід до управління – прагнення до справедливості, поваги до особистості, турбота про добробут працівників і постійне вдосконалення умов праці з метою підвищення рівня задоволеності трудовим процесом серед персоналу.

У нинішніх умовах до управлінського персоналу висуваються особливо високі вимоги. Керівник повинен мати ґрунтовні знання в таких галузях, як державна економічна політика, функціонування підприємств, загальна теорія систем і кооперації, методи прогнозування, а також особливості ринкової економіки. Необхідною є обізнаність у банківсько-кредитній та фінансовій системах, податкових механізмах, страхуванні, принципах самофінансування, управлінні оборотними коштами, фінансуванні інновацій та розвитку соціальної інфраструктури.

Крім економічних знань, сучасний управлінець має володіти сучасними підходами до менеджменту, розуміти принципи побудови організаційних структур, мати уявлення про методи регулювання, координації, делегування повноважень, а також бути компетентним у сфері інформаційних технологій та володіти навичками користування комп'ютерною технікою.

Оскільки управлінська діяльність передбачає постійний контакт із людьми, керівник повинен розуміти основи психології: психічні процеси (такі як мислення, сприйняття, пам'ять, мова), психічні стани (емоційна напруга,

піднесення, роздратування тощо), індивідуальні риси особистості (темперамент, характер, здібності), а також соціально-психологічні явища (установки, цінності, мотивація, норми поведінки в колективі).

Ефективний керівник – це не лише кваліфікований фахівець, а й організатор колективної праці, здатний налагодити результативну взаємодію з підлеглими. Саме тому важливо не лише володіти знаннями, а й уміти застосовувати їх на практиці, вдосконалюючи свої управлінські навички.

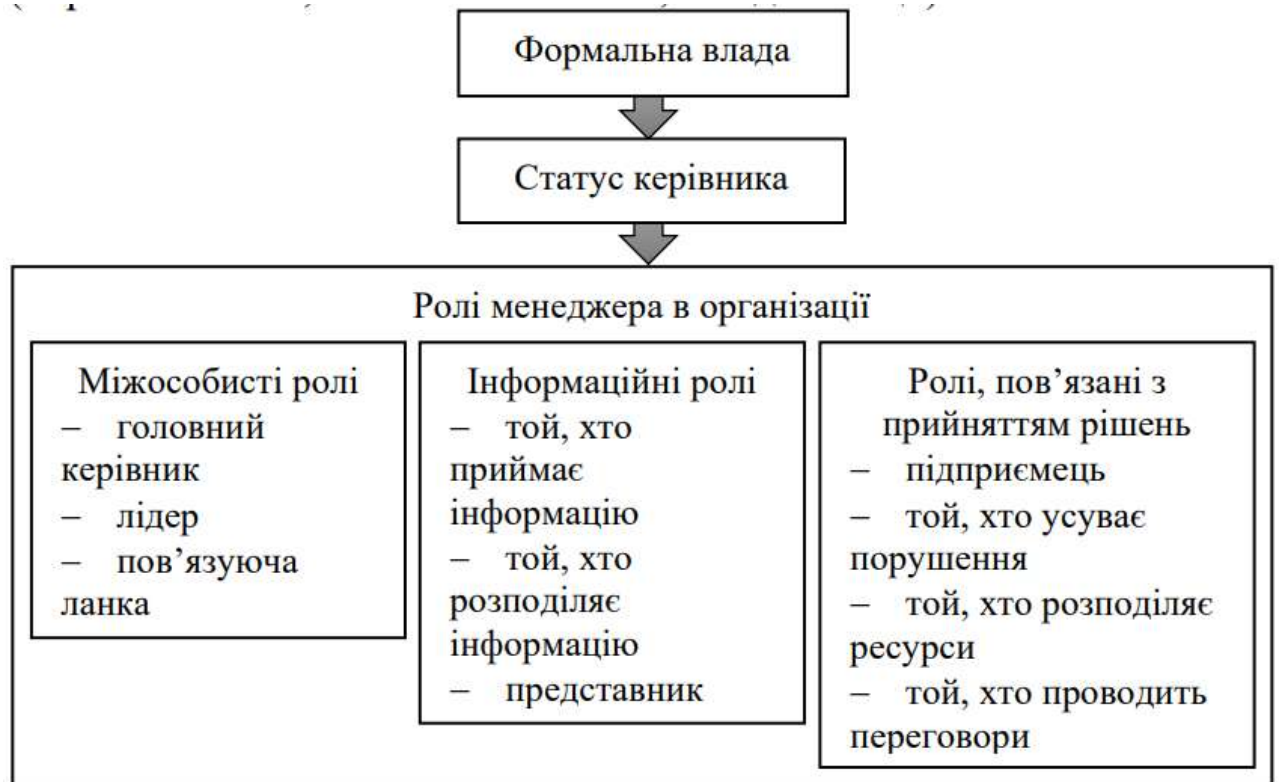
Як влучно зауважив американський менеджер Лі Якокка: «Управління – це, по суті, вміння надихати інших на працю, створювати у кожного працівника відчуття причетності до вирішення важливих завдань» [19, с. 35].

Формальні повноваження, які делегуються менеджерам у межах організаційної структури підприємства, надають їм певний службовий статус. Цей статус закріплює за менеджером визначений рівень відповідальності та впливу в управлінській ієрархії, а також формує рамки його взаємодії з іншими учасниками організації. Відповідно, службовий статус впливає на характер міжособистісних взаємин, що складаються між менеджером і його безпосередніми керівниками, колегами на тому ж ієрархічному рівні та підлеглими.

Взаємовідносини такого типу є важливим інструментом не лише з точки зору комунікацій, але й з огляду на доступ до релевантної інформації, яка необхідна менеджеру для ухвалення своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень. Саме ефективна побудова комунікаційних зв'язків із суб'єктами різних рівнів управління дозволяє керівнику своєчасно отримувати, передавати та обробляти інформацію, що є критично важливою в умовах динамічного бізнес-середовища.

У контексті дослідження управлінських функцій важливо згадати фундаментальні напрацювання Г. Мінцберга, який у 1970-х роках провів глибокий аналіз практичної діяльності менеджерів і визначив, що їхня робота охоплює декілька ключових ролей. Він класифікував управлінські ролі на три основні групи: міжособистісні, інформаційні та ролі, пов'язані з прийняттям

рішень. Кожна з цих груп включає набір конкретних функцій, які реалізуються в межах щоденної управлінської діяльності. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти багатогранність управлінської роботи та структурувати її елементи для подальшого аналізу й оптимізації ( рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Основні ролі менеджера в організації**

Оцінюючи трудову діяльність керівника, варто зауважити, що від його здатності до організації, ділової активності та гнучкого підходу до управління значною мірою залежить результативність роботи всього управлінського апарату.

Розгляд діяльності менеджера не може обмежуватися лише технологічними чи соціологічними аспектами – доцільно враховувати також ергономічні та, передусім, праксеологічні підходи. Важливим інструментом у цьому контексті виступає самоменеджмент, який сприяє досягненню цілей найкоротшим і найефективнішим шляхом, мінімізуючи витрати часу та зусиль,

знижуючи ризик помилок і стресових ситуацій. Це дозволяє отримувати задоволення від роботи, одночасно розвиваючи професійну майстерність.

У своїй щоденній діяльності керівник працює з основними ресурсами – людськими, фінансовими, матеріальними. Проте часто недостатньо уваги приділяється такому безцінному ресурсу, як час. Його раціональне використання має визначальне значення для ефективного управління.

Ще з давніх часів мислителі звертали увагу на важливість часу. Зокрема, римський філософ Сенека у «Листах до Луцілія» зазначав: «Єдине, що належить нам по-справжньому, – це час, дарований природою, який у будь-який момент може бути в нас відібраний. Люди не бережуть чужий час, хоча прагнуть заволодіти ним. Більшу частину життя вони витрачають на помилки, безцільні дії або бездіяльність, часто займаючись тим, що не має справжньої цінності» [15, с. 30].

Таким чином, вміння ефективно розпоряджатися власним і чужим часом свідчить про високий рівень особистої культури управлінця. Один із напрямів тайм-менеджменту передбачає регулярне проведення аналізу витрат часу, який дозволяє виявити нераціональні дії та виключити або делегувати частину обов'язків. Такий аналіз може ґрунтуватися на щоденних або тижневих спостереженнях, які проводить сам керівник або призначена ним особа (наприклад, секретар чи економіст). Зібрана інформація допомагає оптимізувати робочий час, скоротити або спростити рутинні процеси – зокрема, проведення нарад, засідань, поїздок – та зробити структуру управління більш ефективною.

До ключових функцій самоменеджменту належать чітке формулювання цілей, ефективне планування особистого часу, здійснення розпорядчої діяльності, контроль за виконанням завдань, а також організація ділових комунікацій.

Жодна організація не може функціонувати без участі менеджерів, оскільки саме вони виконують ключові управлінські функції, що забезпечують цілісність і результативність діяльності підприємства. Існує низка об'єктивних

причин, які зумовлюють необхідність менеджерів у кожній організаційній структурі:

- менеджери відповідають за реалізацію основного призначення організації, тобто досягнення її стратегічних і поточних цілей;
- вони забезпечують ефективну координацію дій та взаємозв'язок між окремими підрозділами та операційними процесами;
- займаються розробкою стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища;
- виступають посередниками між організацією та зовнішнім світом, забезпечуючи обмін інформацією та адаптацію до нових умов;
- несуть юридичну та управлінську відповідальність за результати діяльності організації.

Менеджери мають вирішувати базові питання стратегічного управління:

Яке поточне становище організації? Це передбачає об'єктивну оцінку ресурсного потенціалу та аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників;

Яких результатів організація прагне досягти у майбутньому? Це питання пов'язане з постановкою цілей;

Яким чином організація має досягти поставлених цілей? Тобто, вибір шляхів, інструментів і тактичних рішень.

Оскільки менеджер є основною фігурою в системі управління, він виконує низку важливих ролей. Серед них можна виокремити три ключові:

1. Роль, пов'язана з ухваленням рішень. Менеджер визначає стратегічні орієнтири, приймає рішення щодо розподілу ресурсів, організовує коригування дій у відповідь на зміни. Оскільки саме менеджер уповноважений приймати управлінські рішення, він несе повну відповідальність за їх наслідки.

2. Інформаційна роль. Менеджер виконує функцію збору, аналізу та поширення інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище. Він не лише оперує фактами, а й транслює нормативні засади, політику організації, формулює завдання для виконавців. Якість комунікації, ясність і чіткість викладеної інформації безпосередньо впливають на результативність

управління. Важливим принципом ефективного менеджменту є зрозуміле й доступне формулювання цілей та завдань для персоналу.

3. Роль лідера. Менеджер виступає як організатор, який налагоджує стосунки всередині колективу та з партнерами, мотивує працівників, об'єднує зусилля всіх учасників процесу для досягнення спільних цілей. Він представляє інтереси організації в зовнішньому середовищі, формує її імідж та цінності. Успішний керівник повинен володіти такими особистісними якостями, які надихають, викликають довіру та готовність колективу слідувати за ним.

У сучасних умовах підтримка з боку працівників є критично важливою. Навіть високий рівень професійної компетентності не гарантує ефективного управління без довіри та авторитету серед членів команди. Справжній менеджер – це не лише стратег і організатор, а й лідер, навколо якого формується ефективно робоче середовище.

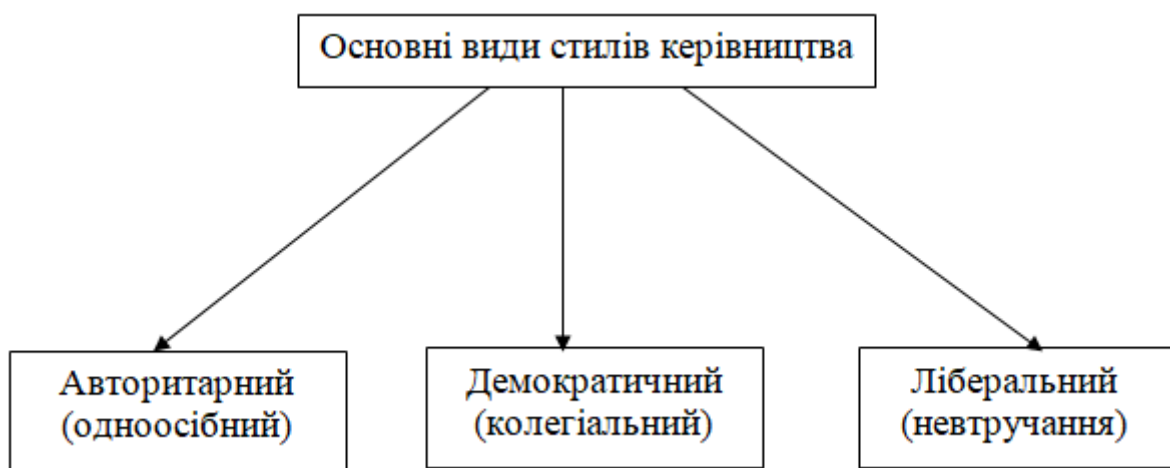
Поняття «спеціаліст» охоплює працівників різних професійних напрямів, зокрема економістів, маркетологів, товаровознавців, бухгалтерів, інженерів-механіків тощо. До їхніх завдань входить аналітична обробка вхідної інформації, розробка обґрунтованих рішень і підготовка відповідних пропозицій для керівників. Саме ці працівники мають відповідати за розроблення оптимальних варіантів вирішення організаційних, технічних, економічних та стратегічних питань [6, с. 27].

Варто зазначити, що поділ працівників на управлінців, спеціалістів та технічних виконавців має умовний характер, оскільки в реальній практиці часто спостерігається суміщення функцій. Так, керівник може брати на себе обов'язки спеціаліста, а спеціаліст – частково виконувати технічні завдання.

Однак для ефективної організації управлінської діяльності необхідно дотримуватись принципів раціонального розподілу праці. Один із них полягає у правильному розмежуванні функціональних обов'язків між згаданими категоріями персоналу. Недоцільно, коли керівник або фахівець змушений витрачати час на виконання технічної роботи. У цьому контексті важливо

встановити оптимальні співвідношення між кількістю працівників різних рівнів з метою максимального підвищення ефективності їх використання.

Виконуючи свої функції, керівники застосовують різноманітні управлінські методи. Проте систематичне використання певних прийомів формує індивідуальний стиль керівництва. На формування управлінського стилю впливають два основних чинники – конкретна ситуація в організації та особистісні якості менеджера. Різновиди стилів управління наведені на рисунку 1.2 [23, с. 56].



**Рис. 1.2. Основні стилі керівництва**

Основою для класифікації індивідуальних стилів керівництва слугує тип взаємин, що встановлюється між менеджером та його підлеглими. Саме характер цих відносин визначає специфіку управлінських дій, стиль прийняття рішень, рівень залученості персоналу до управлінського процесу, а також ступінь контролю та самостійності працівників.

Термін «менеджер» у практиці управління трактується по-різному, залежно від сфери застосування, рівня управлінської ієрархії та характеру виконуваних функцій. У зв'язку з цим у межах організаційної структури виділяють кілька категорій менеджерів: менеджери загального керівництва, лінійні та функціональні. Кожна з цих категорій займає своє місце в системі управління і виконує специфічні функції відповідно до своєї компетенції.

Менеджери загального керівництва є вищими посадовими особами організації. До них належать директори, голови правління, президенти, генеральні менеджери тощо. Вони відповідають за повний спектр управлінських функцій, включаючи стратегічне планування, організацію роботи, мотивацію персоналу та контроль за результатами. Їх діяльність спрямована на забезпечення ефективного функціонування всієї організації, досягнення поставлених цілей та реалізацію виробничо-господарської, економічної і соціальної політики підприємства. Менеджери цього рівня виступають як головні координатори діяльності персоналу, створюють умови для реалізації всіх ключових процесів і приймають управлінські рішення на підставі статуту або установчих документів, затверджених власником або засновником організації.

Лінійні менеджери займають проміжне положення в управлінській структурі, очолюючи самостійні структурні одиниці – філії, цехи, виробничі дільниці, представництва або інші відокремлені підрозділи. Вони мають повноваження на прийняття оперативних рішень у межах підрозділу, координують роботу підлеглого персоналу, організують виконання завдань, які делегуються керівництвом вищого рівня. У компетенцію лінійних менеджерів входить управління як виробничими процесами, так і питаннями соціально-економічного та організаційно-технічного характеру. Їх діяльність регламентується положенням про підрозділ, яке затверджується керівництвом організації. Таким чином, лінійні менеджери є ключовими виконавцями завдань, сформованих на стратегічному рівні.

Функціональні менеджери очолюють спеціалізовані служби, відділи, департаменти або управління, які відповідають за окремі функціональні напрями діяльності підприємства. Це можуть бути керівники підрозділів із фінансів, маркетингу, економіки, обліку, аудиту, зовнішньоекономічної діяльності тощо. Основне завдання функціональних менеджерів полягає в підготовці аналітичних матеріалів, висновків, пропозицій та управлінських рішень, які допомагають вищому керівництву оперативно реагувати на зміни,

адаптувати організацію до нових умов або підвищити ефективність її роботи в окремих сферах. Водночас функціональні менеджери можуть поєднувати свою спеціалізовану діяльність з лінійними функціями, керуючи певним підрозділом або командою, що виконує функціональні завдання.

Обсяг функцій менеджерів навіть із однаковими посадами в різних організаціях може суттєво відрізнятись. Це зумовлено специфікою внутрішньої структури, розміром організації, стратегічними пріоритетами, рівнем конкуренції та іншими чинниками. Незважаючи на це, існує базовий набір функцій, притаманних будь-якому управлінцеві незалежно від його рівня – це планування, організація, мотивація, контроль, комунікація та прийняття рішень.

Саме знання й уміння ефективно реалізовувати ці ключові управлінські функції є основою формування сучасної системи конкурентоспроможного менеджменту, який здатен адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, мобілізувати внутрішні ресурси та забезпечувати сталий розвиток організації.

## **1.2. Загальна характеристика праці менеджерів**

Менеджер займає ключову позицію в системі управління організацією, оскільки саме він відповідає за ефективне виконання покладених завдань у межах окремого підрозділу або на рівні всієї структури підприємства. У його підпорядкуванні перебуває певна команда працівників, якою він керує відповідно до наданих повноважень та функціональних обов'язків. Основним завданням менеджера є вибір оптимальних управлінських рішень, їх реалізація та організація виконання з урахуванням цілей організації.

Ефективність діяльності менеджера визначається не лише результатами роботи підпорядкованого йому колективу чи управлінського апарату в цілому, а й тим, наскільки раціонально організовано його власну працю. Саме вміння керівника організувати свою діяльність, планувати час, пріоритети та ресурси, істотно впливає на загальний результат управлінської роботи.

Організація праці менеджера базується на тих самих принципах, що й організація праці в колективі загалом. Вона враховує як об'єктивні закономірності суспільного поділу праці (закон спеціалізації, кооперації, взаємозаміни праці), так і суб'єктивні організаційні принципи, такі як ритмічність, пропорційність, послідовність, безперервність управлінських процесів. Водночас, організація управлінської праці має свою специфіку, що зумовлена особливостями самого процесу управління. Зокрема, управлінська діяльність відокремлена від виконавчої праці, що є наслідком загального розподілу праці в суспільстві.

Праця менеджера не створює матеріальні блага безпосередньо, як у випадку виробничих працівників, але бере активну участь у їх створенні опосередковано – шляхом ефективного управління трудовими, матеріальними та інформаційними ресурсами. Головним предметом його діяльності виступає інформація, яка аналізується, обробляється, використовується для прийняття обґрунтованих рішень та впровадження змін.

Зміст організації праці менеджера включає цілу низку стратегічних та оперативних рішень: розподіл функціональних обов'язків між працівниками, формування системи кооперації праці на рівні підрозділу чи всього підприємства, визначення ефективних методів роботи, підбір кадрів, їх оптимальне розміщення, створення комфортного робочого середовища, впровадження технічних засобів автоматизації управлінських процесів.

Ефективність рішень, прийнятих менеджером, безпосередньо залежить від обраного ним стилю керівництва, використаних управлінських інструментів, а також рівня його загальної та професійної підготовки. Постійне підвищення кваліфікації, розвиток управлінських компетентностей та вдосконалення організаційних навичок є однією з основ сталого успіху в управлінській діяльності.

Організація праці менеджера тісно пов'язана з раціональним розподілом його робочого часу на виконання окремих функціональних обов'язків та управлінських процесів. Ефективне керівництво організацією вимагає від

менеджера чіткого планування власної діяльності та відповідального ставлення до використання кожної робочої години.

У процесі управління менеджер повинен:

- постійно брати участь у вирішенні ключових виробничих завдань, що постають перед підприємством;
- реалізовувати повноваження, закріплені за ним посадовими інструкціями та регламентами організації;
- підтримувати регулярну комунікацію з підлеглими, колегами та зовнішніми партнерами, забезпечуючи ефективний обмін управлінською інформацією.

Ці функції формують основу розподілу робочого часу керівника та визначають головні напрями організації його трудової діяльності. Від того, наскільки ефективно менеджер планує і структурує свій час, залежить продуктивність як його власної праці, так і результативність усієї організації.

У сучасних умовах до менеджера висуваються значно вищі вимоги, ніж просто володіння знаннями й навичками у межах його спеціалізації. Очікується, що управлінець буде не лише професіоналом у своїй галузі, але й здатним ефективно діяти в умовах постійних змін, приймати обґрунтовані рішення, комунікувати з різними групами працівників та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Сьогодні поняття компетентності менеджера набуло більш широкого значення. Воно включає не тільки професійні знання, а й управлінські, соціально-психологічні, комунікативні, аналітичні, морально-етичні та цифрові навички. Такий розширений підхід до трактування компетентності відображено на рисунку 1.3.

Поняття «компетентність», розкривають як багатокомпонентну характеристику, що охоплює три основні сфери: методичну, соціальну та особисту.

Методична компетентність охоплює здатність до раціонального і структурованого виконання дій. Вона включає такі вміння, як: постановка

цілей і цілеспрямованість; візуалізація інформації за допомогою схем і таблиць; вміння проводити презентації; ведення документації; планування та управління діяльністю; керівництво процесами, зокрема й у розмові.



**Рис.1.3. Загальні компетентності менеджера**

Соціальна компетентність передбачає навички ефективної взаємодії з іншими людьми. Вона виявляється у таких здібностях: комунікабельність; вміння працювати в команді (кооперація); розуміння позиції партнера; інтегрування в соціальні процеси; мотивація інших; розв'язання конфліктних ситуацій.

Особиста компетентність відображає індивідуальні якості особистості, які впливають на поведінку та стиль діяльності менеджера. До них належать: моральні принципи; наявність власної точки зору; ініціативність і творчий підхід; мовна виразність і контроль над тілом; розвинута інтуїція; здатність до публічних виступів.

Узагальнюючи, можна сказати, що компетентність є комплексною характеристикою особистості, яка включає професійні, міжособистісні та індивідуально-психологічні компоненти. Такий підхід дозволяє всебічно

оцінити професіонала не лише за технічними навичками, а й за здатністю до ефективної взаємодії та особистого впливу на організаційне середовище.

Побудова ефективної системи менеджменту можлива за умови врахування двох основних масштабів управлінської діяльності: по-перше, функціонального обсягу дій менеджерів, який охоплює їхню участь у плануванні, організації, мотивації, контролі та координації процесів, а по-друге – масштабу дій щодо управління персоналом, що включає формування команди, розподіл обов'язків, управління трудовими ресурсами, розвиток і мотивацію працівників. Ці два виміри в поєднанні з ієрархічними зв'язками між різними рівнями управління створюють підґрунтя для формування цілісної, адаптивної та ефективної управлінської системи.

Варто зазначити, що незалежно від форми власності чи організаційно-правового статусу – чи йдеться про приватні підприємства, чи про державні управлінські установи – принципи побудови системи менеджменту загалом є подібними. Основи організаційної структури менеджменту формуються на основі чітко визначених етапів:

- формулювання цілей діяльності організації;
- оцінка реального стану справ та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища;
- вибір ефективних управлінських підходів, інструментів і технологій для досягнення поставлених цілей;
- розробка стратегії розвитку та конкретизація шляхів її реалізації.

Таким чином, структура системи менеджменту не є випадковою або універсальною – вона формується індивідуально, на основі всебічного аналізу умов функціонування організації, її ресурсного потенціалу, цілей та пріоритетів. Це дозволяє створити гнучку й результативну управлінську модель, здатну адаптуватися до змін і ефективно реалізовувати стратегічні завдання.

На рисунку 1.4 представлено взаємозв'язок основних факторів, які визначають структуру системи менеджменту. Він демонструє, як сукупність

внутрішніх і зовнішніх чинників – таких як розмір організації, галузева специфіка, кадровий потенціал, зовнішньоекономічне середовище, інноваційна спроможність тощо – впливає на вибір управлінської структури та методів функціонування системи управління.



**Рис. 1.4. Взаємозв'язок основних факторів, які визначають структуру системи менеджменту**

У свою чергу, сформована структура управління суттєво впливає на поведінку співробітників та результати їхньої праці, визначаючи ефективність комунікацій, мотивацію персоналу та продуктивність роботи. Зворотний зв'язок між результатами праці та цілями управління дозволяє адаптувати та вдосконалювати управлінську систему.

Отже, структура менеджменту є динамічною системою, що формується під впливом стратегічних і операційних факторів і, своєю чергою, визначає ефективність функціонування організації.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 2.1. Характеристика основних організаційно-економічних умов діяльності товариства

У межах даного дослідження аналіз здійснювався на прикладі сільськогосподарського підприємства ТОВ «Колос», яке функціонує в межах Покровської об'єднаної територіальної громади, що входить до складу Синельниківського району Дніпропетровської області. Це товариство з обмеженою відповідальністю було офіційно зареєстроване 14 березня 2000 року в селі Романки, де нині розміщені його адміністративні та виробничі об'єкти. Юридична адреса підприємства – вулиця Центральна, 2а, а виробнича діяльність здійснюється безпосередньо в межах тієї ж територіальної одиниці. Земельний фонд, який обробляється підприємством, також сконцентрований навколо села Романки.

Відстань до адміністративного центру Покровської ОТГ становить 11,3 км, до районного центру – 69,8 км, а до обласного центру – міста Дніпро – 111 км. Географічне розташування підприємства є досить вигідним з логістичної точки зору, оскільки неподалік проходить автомобільна траса регіонального значення Дніпро – Мелітополь, яка з'єднує два великі регіони – Дніпропетровську та Запорізьку області. Від села Романки до іншої важливої автотраси – Запоріжжя – Донецьк – відстань становить лише 12 км, що значно полегшує доступ до регіональних та міжрегіональних ринків збуту і джерел постачання. Основним видом транспорту, який використовується для перевезення сировини та готової продукції, є автомобільний транспорт, але також на відстані 9 км розташована залізнична станція, орієнтована переважно на вантажні перевезення, що додатково розширює транспортні можливості підприємства.

Організаційно-економічні умови сприятливі для ведення агробізнесу: земельні ресурси сконцентровані в одному населеному пункті, що спрощує організацію виробничих процесів і зменшує витрати на транспортування техніки та працівників; товариство має власну адміністративну базу, складські приміщення і механізований тік, що дозволяють організувати ефективний цикл зберігання, обробки та реалізації продукції без додаткових витрат на оренду. Зручну логістику для транспортування продукції та постачання ресурсів забезпечує близькість до регіональних автошляхів і залізничної станції. ТОВ «Колос» стабільно діюча юридична особа з понад 20-річним досвідом – це свідчення управлінської стабільності та належного ведення господарської діяльності.

Покровська селищна громада розташована в південно-східній частині Синельниківського району, на межі з Запорізькою та Донецькою областями, у лівобережній частині північного Степу. Територія має природно-кліматичні умови, що сприяють розвитку сільського господарства. Основними водними артеріями регіону є річки Вовча, Гайчур та Кам'янка. Ґрунти переважно чорноземні, що є сприятливим фактором для вирощування зернових, технічних і бобових культур. Хоча ландшафт переважно відкритий і безлісний, тут створено штучні лісосмуги, які займають близько 5% площі і виконують захисну функцію.

Клімат регіону характеризується як помірно-континентальний, із досить вираженими сезонними коливаннями. Зими тут прохолодні, можливі пізні весняні заморозки, а літній період зазвичай спекотний і маловологий. Середньорічна кількість опадів становить близько 426 мм, основна частина яких припадає на період активної вегетації – з квітня по жовтень. Через частий зливовий характер опадів рівень їх ефективного використання знижується, що в поєднанні з високими температурами та низькою вологістю повітря сприяє активному випаровуванню ґрунтової вологи. Переважаючий напрям вітру – східний.

Прийняття управлінських рішень на підприємстві базується на всебічному врахуванні внутрішніх і зовнішніх факторів, а також природно-кліматичних і соціально-економічних умов функціонування. Керівник ТОВ «Колос» розробляє стратегію діяльності підприємства, з урахуванням особливостей регіону та доступних ресурсів, що забезпечує адаптацію до викликів середовища та конкурентних умов.

ТОВ «Колос» працює в загалом сприятливому організаційно-кліматичному середовищі для ведення аграрного бізнесу, де організаційна інфраструктура та управлінська база створюють стійкий фундамент, а кліматичні ризики можуть бути ефективно нівельовані за рахунок технологій і адаптивних стратегій.

Основною сферою господарської діяльності товариства є вирощування зернових (крім рису), бобових і олійних культур, а також виконання допоміжних операцій у рослинництві. З цією метою підприємство орендує сільськогосподарські паї, а також приміщення для обслуговування та зберігання техніки. Адміністративна будівля належить підприємству на праві власності, що забезпечує стабільність управлінського процесу. Для зберігання продукції функціонують склади для сировини та готової продукції, а також механізований тік, призначений для попередньої обробки врожаю перед зберіганням чи реалізацією.

Земельні угіддя виступають ключовим базисом і фундаментальною основою для здійснення сільськогосподарського виробництва, адже саме від раціонального та ефективного використання землі значною мірою залежить рівень продуктивності підприємства, економічні результати діяльності й довгострокова стабільність господарювання. У системі агровиробництва земля є не лише фізичним ресурсом, а й головним чинником формування врожайності, рентабельності та конкурентоспроможності.

Оцінка економічної ефективності використання земельних ресурсів здійснюється за допомогою комплексу кількісних і якісних показників, які відображають обсяги валової продукції, рівень прибутковості, продуктивність

на одиницю площі, фондівдачу, а також інтенсивність і результативність землекористування. Такі показники є інструментом для системного аналізу та порівняння господарської діяльності, що дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності аграрного виробництва.

Для ТОВ «Колос», яке спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур, вміння ефективно управляти земельним фондом є запорукою стабільного розвитку та прибутковості. Завдяки постійному контролю за станом земель, адаптації до змін у природно-кліматичних умовах та впровадженню сучасних агротехнологій підприємство має змогу оптимізувати використання наявних ресурсів і забезпечувати сталу динаміку виробництва.

Для більш глибокого розуміння рівня ефективності землекористування доцільно аналізувати динаміку змін у структурі земельних угідь у часовому розрізі (таблиця 2.1). Такий підхід дозволяє виявити тенденції у використанні різних типів земель, оцінити зміни в площах, що використовуються під рілля, пасовища, сіножаті, багаторічні насадження чи інші аграрні цілі. Дослідження цих змін створює передумови для точного планування, ресурсної оцінки та стратегічного управління земельними активами підприємства.

Таблиця 2.1

### Землезабезпеченість ТОВ «Колос», в динаміці

| Показники                            | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2024 у % до 2020 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------------------|
| Загальна земельна площа, га          | 1897 | 1897 | 1894 | 1894 | 1896 | 99,9             |
| з них сільськогосподарські площі, га | 1889 | 1890 | 1887 | 1887 | 1889 | 100,0            |
| в т.ч.: орні землі                   | 1851 | 1853 | 1853 | 1853 | 1856 | 100,3            |
| пасовища                             | 7,4  | 5,2  | 5,2  | 5,2  | 5,2  | 70,3             |
| багаторічні (сад)                    | 31,3 | 31,2 | 28,4 | 28,4 | 27,2 | 86,9             |

На основі наведених у таблиці даних щодо землезабезпеченості ТОВ «Колос» у динаміці за 2020–2024 роки можна зробити наступні висновки: загальна земельна площа коливалась по рокам, але в звітному році в порівнянні з базисним, зменшилась на 1 га, тобто показник залишається стабільним, коливання незначні, що свідчить про сталість земельного фонду підприємства. Сільськогосподарські угіддя також дещо коливались, але в цілому не змінились. Найбільш інтенсивно використовувана рілля має збільшення на 5 га що є наслідком внутрішньої оптимізації – переорієнтації з інших угідь (пасовищ і багаторічних насаджень) на орні площі, що дозволяє підвищити продуктивність. По пасовищам спостерігається чітка тенденція до зменшення площі: з 7,4 га у 2020 році до 5,2 га у 2024 році. Дана динаміка пов'язана з відмовою від частини поголів'я овець і перерозподілом земель під рілля задля інтенсифікації виробництва. Площа саду також скоротилась з 31,3 га у 2020 році до 27,2 га у 2024 році через викорчовування старих садів, із-за їх неефективності і переорієнтацію земельних площ на інші, більш рентабельні види діяльності.

В цілому, в період 2020–2024 років структура земельного фонду ТОВ «Колос» залишалася відносно стабільною, із незначними коливаннями загальної площі. Основною тенденцією є зростання орних земель за рахунок скорочення пасовищ і багаторічних насаджень, що свідчить про перехід до більш інтенсивної моделі землекористування, орієнтованої на вирощування зернових і технічних культур. Це рішення є логічним в умовах ринкових змін і змін клімату, але потребує паралельного впровадження агротехнічних і екологічних заходів для запобігання деградації ґрунтів.

Для ефективного та повноцінного використання земельного фонду сільськогосподарському підприємству необхідно мати у розпорядженні відповідні засоби виробництва. Раціональне забезпечення підприємства основними та оборотними засобами є важливим чинником сталого функціонування, динамічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на сучасному аграрному ринку.

До основних засобів належать засоби праці, що використовуються в господарській діяльності протягом тривалого періоду (понад один рік) і поступово переносять свою вартість на вироблену продукцію шляхом амортизації. У сільському господарстві до цієї категорії входять:

- сільськогосподарська техніка: трактори, комбайни, сівалки, плуги;
- інфраструктурні об'єкти: зерносховища, тваринницькі ферми, складські приміщення;
- системи забезпечення: зрошувальні установки, насосні станції, виробничі будівлі;
- допоміжне обладнання: транспортні засоби та енергетичне устаткування.

Вартісне вираження основних і оборотних засобів формує загальний обсяг ресурсного забезпечення підприємства, від якого залежить його виробничий потенціал. З економічної точки зору, основні фонди – це категорія, що охоплює матеріально-речові активи, які використовуються як інструменти праці протягом кількох виробничих циклів. Іншими словами, це сукупна вартість основних засобів, залучених до господарської діяльності.

У взаємозв'язку з оборотними засобами, основні фонди формують єдину систему виробничих ресурсів підприємства, яка забезпечує виконання усіх етапів аграрного виробництва – від обробки ґрунту до зберігання й реалізації продукції. Наявність достатнього обсягу основних засобів є свідченням високого рівня технічної оснащеності та матеріальної бази господарства.

Водночас важливим аспектом є не лише кількість, а й ефективність використання наявних основних засобів. Для її оцінки використовуються низка аналітичних показників, які дають змогу проаналізувати результативність експлуатації техніки, будівель та інших активів. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо модернізації, оновлення або більш раціонального використання наявного майна.

Склад і стан основних виробничих засобів, а також результати їх використання в діяльності ТОВ «Колос» подано в таблиці 2.2, що дає змогу здійснити кількісний і якісний аналіз їх ефективності.

Таблиця 2.2

**Склад і використання основних засобів в ТОВ «Колос»**

| Показники   | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024   | 2024 у % до 2020 |
|---|-------|-------|-------|-------|--------|------------------|
| Загальна вартість основних засобів виробництва, тис.грн | 19922 | 21753 | 22386 | 21638 | 21184  | 106,3            |
| Вартість валового виробництва продукції тис.грн         | 8726  | 10349 | 7433  | 12588 | 13155  | 150,8            |
| Фондозабезпеченість діяльності, тис.грн                 | 10,6  | 11,5  | 11,9  | 11,5  | 11,2   | 105,7            |
| Фондозабезпеченість, працівників, тис.грн               | 510,8 | 621,5 | 678,4 | 901,6 | 1008,7 | 197,5            |

На основі таблиці по ТОВ «Колос» за 2020–2024 роки можна зробити наступний аналіз: у 2020 році вартість основних засобів становила 19922 тис. грн, а в 2024 році – 21184 тис. грн. темп приросту –6,3% у 2024 році до рівня 2020 року, отже підприємство поступово збільшує свої інвестиції в матеріально-технічну базу, що свідчить про оновлення виробничих потужностей. Вартість валової продукції значно зростання: з 8726 тис. грн у 2020 р. до 13155 тис. грн у 2024 р..Зростання становить 50,8%, що є позитивною динамікою, адже підприємство не тільки нарощує свої основні засоби, а й успішно трансформує це в реальний приріст обсягів виробництва. Фондозабезпеченість діяльності також має зростання з 10,6 тис. грн у 2020 році до 11,2 тис. грн у 2024 році на 5,7%. Показник зростає помірно, що свідчить про збереження відносної стабільності. Приріст свідчить про дещо інтенсивніше оновлення технічної бази. Фондозабезпеченість працівників має начне зростання: з 510,8 тис. грн у 2020 році до 1008,7 тис. грн у 2024 році, тобто майже в рази. Така динаміка свідчить як про підвищення матеріального оснащення праці, так і про зменшення кількості персоналу при одночасному

зростанні обсягів виробництва. Це свідчить про технічну модернізацію, автоматизацію та інтенсифікацію праці.

Вцілому, можна зробити висновок, що у 2020–2024 роках ТОВ «Колос» демонструє позитивні зміни в управлінні основними виробничими засобами. Зростання їх вартості супроводжується значним збільшенням обсягів валової продукції, що свідчить про високу ефективність інвестицій у технічне переоснащення. Показники фондозабезпеченості працівників зросли майже вдвічі, що може вказувати на оптимізацію чисельності персоналу та зростання продуктивності праці. Загалом, підприємство успішно модернізує свою виробничу інфраструктуру, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкий розвиток.

Ще одним важливим і стратегічно значущим елементом, який безпосередньо впливає на стабільність та результативність сільськогосподарського виробництва, є кадрове забезпечення. Наявність професійних, належним чином підготовлених і вмотивованих працівників є не лише необхідною умовою для підтримання операційної діяльності підприємства, а й визначальним чинником його сталого розвитку та адаптації до змін ринкового середовища. Більш детально дослідимо ці показники в наступному підрозділі, оскільки це безпосередньо пов'язане з темою роботи.

Для здійснення комплексної та об'єктивної оцінки функціонування будь-якого суб'єкта господарської діяльності, зокрема аграрного підприємства, необхідно особливу увагу приділити його економічним та фінансовим показникам. Саме ці показники формують кількісну та якісну основу для аналізу результативності діяльності підприємства, демонструючи, наскільки ефективно воно використовує доступні ресурси, виконує фінансові зобов'язання та забезпечує прибутковість своєї операційної та інвестиційної діяльності.

Економічні показники підприємства відображають рівень виробничої ефективності, продуктивності праці, структуру витрат і доходів, а також показники рентабельності, які свідчать про доцільність і вигідність

господарювання. Аналізуючи ці характеристики, можна оцінити ступінь оптимальності використання таких ключових ресурсів, як земельні площі, технічні засоби, трудовий потенціал і матеріальні активи. Вони дозволяють зробити висновки щодо внутрішньої ефективності управлінських рішень і рівня ресурсного забезпечення виробничих процесів.

У свою чергу, фінансові показники характеризують здатність підприємства до забезпечення стабільного грошового потоку, своєчасного розрахунку з контрагентами, ефективного використання фінансових інструментів та формування фінансової стійкості. Фінансова діяльність, як невід'ємна складова підприємницької діяльності, виконує критично важливу функцію – забезпечення підприємства ресурсами для підтримки основної діяльності, реалізації інвестиційних проєктів та забезпечення розвитку.

Щоб всебічно оцінити ефективність роботи ТОВ «Колос», необхідно провести поглиблений аналіз його виробничо-фінансових результатів. Доцільно розглядати як динаміку отриманого прибутку чи зазнаних збитків, так і структуру виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції в різні роки. Важливою частиною такого аналізу є порівняння ключових показників у динаміці – тобто, зіставлення результатів за кілька попередніх періодів для виявлення позитивних або негативних тенденцій.

Здійснення подібного економіко-фінансового аналізу є не просто технічним елементом обліку, а фундаментальним інструментом стратегічного управління. Він дозволяє своєчасно виявити сильні сторони підприємства, зони ризику, можливості для зростання, а також слабкі місця, що потребують оптимізації чи перегляду підходів до управління. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості підприємства, збереженню фінансової рівноваги та забезпеченню довготривалого економічного зростання.

У поданій нижче таблиці 2.3. наведено динаміку змін фінансових показників ТОВ «Колос» за останні роки, що дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й зробити висновки щодо стабільності його фінансової діяльності, рівня прибутковості та загального вектору розвитку.

Таблиця 2.3

**Результативні показники діяльності ТОВ «Колос»**

| Показники  | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2024 у %<br>до 2020 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|
| Вартість валового виробництва продукції, тис.грн                   | 8726   | 10349  | 7433   | 12588  | 13155  | 150,8               |
| Вартість валової продукції припадає на 100 га с.-г.угідь, тис.грн. | 461,94 | 547,57 | 393,91 | 667,09 | 696,40 | 150,8               |
| Продуктивність праці, тис. грн                                     | 223,74 | 295,69 | 225,24 | 524,50 | 626,43 | 280,0               |
| Чистий прибуток, тис.грн   | 2175,6 | 3990,4 | 1464,2 | 1788,3 | 2053,9 | 94,4                |
| Рентабельність, %  | 18,3   | 31,2   | 14,9   | 17,3   | 21,2   | + 2,9               |

На основі даної таблиці можна зробити висновок щодо ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства. Так, вартість валової продукції збільшилась на 50,8%, що свідчить про суттєве зростання обсягів виробництва, підприємство поступово нарощує виробничі потужності та підвищує ефективність використання ресурсів. Вартість валової продукції на 100 га сільгоспугідь збільшилась аналогічним чином, так як площа угідь в звітному і в базисному роках однакова. Продуктивність праці (тис. грн на одного працівника) з 223,74 тис. грн у 2020 р. збільшилась до 626,43 тис. грн у 2024 р. Зростання склало 180% – найбільш динамічний показник серед усіх. Це свідчить про істотне підвищення ефективності праці, до того ж при зменшенні чисельності персоналу відбулось збільшення обсягів виробництва. Імовірно, підприємство інвестує в механізацію, автоматизацію та цифровізацію. Чистий прибуток у 2020 р. становив 2175,6 тис. грн, у 2024 р. – 2053,9 тис. грн., відбулося зменшення на 5,6%. При цьому показник коливався по рокам Найвищий прибуток був у 2021 році (3990,4 тис. грн), далі – спад. Попри зростання обсягів виробництва, чистий прибуток скоротився. Це свідчить про зростання витрат (на ресурси, енергію, зарплати тощо) та зміну цінової ситуації

на ринку збуту. Рентабельність у 2020 році становила 18,3%, у 2024 році – 21,2% (+2,9%). Хоча прибуток зменшився, рентабельність зросла, що свідчить про ефективніше управління витратами, навіть в умовах зниження абсолютного прибутку. Отже підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін ринку за рахунок внутрішньої оптимізації.

Загалом, можна зробити висновки, що в період з 2020 по 2024 роки ТОВ «Колос» демонструє загальну позитивну динаміку розвитку за більшістю виробничо-економічних показників. Зростання валової продукції, продуктивності праці та рентабельності свідчить про зростання ефективності виробництва, модернізацію та ефективне використання ресурсів.

Однак зниження чистого прибутку на фоні зростання інших показників може вказувати на проблеми зі структурою витрат або ціновими коливаннями на ринку. Для зміцнення фінансової стійкості підприємству доцільно зосередитися на зменшенні непродуктивних витрат, оптимізації логістики та розширенні каналів збуту з вищою рентабельністю.

## **2.2. Дослідження ефективності роботи персоналу та динаміки продуктивності праці на підприємстві**

Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах є важливим напрямом загального менеджменту і має визначальне значення для забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання. У сучасних умовах ведення агробізнесу управління трудовими ресурсами набуває особливої актуальності, оскільки саме працівники є основною рушійною силою реалізації виробничих, технологічних і стратегічних завдань.

Для того щоб забезпечити належний рівень управління персоналом, необхідно враховувати широкий спектр як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що впливають на кадрову політику підприємства. Серед зовнішніх можна виокремити економічну ситуацію в країні, стан ринку праці, рівень

розвитку освіти, соціальні умови тощо. До внутрішніх належать організаційна структура, корпоративна культура, особливості мотивації, стан матеріально-технічної бази та кадрова стратегія.

Оцінка ефективності кадрового менеджменту може бути здійснена на підставі аналізу результативних показників діяльності підприємства загалом, а також спеціалізованих індикаторів, що характеризують управління персоналом – таких як плинність кадрів, рівень кваліфікації працівників, продуктивність праці, коефіцієнт співвідношення персоналу до обсягів продукції, рівень соціального забезпечення тощо. Аналіз таких показників у динаміці дозволяє виявити тенденції, оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень і своєчасно здійснювати коригування.

У межах сучасної управлінської науки менеджмент персоналу розглядається як ключовий важіль реалізації загального стратегічного управління підприємством. Він не лише забезпечує функціонування кадрової системи, а й виступає інструментом досягнення високої результативності, як у виробничому, так і в соціальному вимірах. Рівень ефективності управління персоналом може бути вимірний за допомогою системи соціально-економічних показників, які відображають як економічну доцільність кадрових рішень, так і соціальну стабільність у трудовому колективі.

У структурі загального менеджменту підприємства менеджмент персоналу займає особливе місце, оскільки саме від його ефективності залежить якість реалізації всіх інших управлінських функцій. Кадровий менеджмент охоплює не тільки підбір, навчання, мотивацію та розвиток працівників, а й формування корпоративної ідентичності, підтримку сприятливого мікроклімату та підвищення залученості персоналу.

Під менеджментом персоналу слід розуміти цілісну систему управлінських дій, що здійснюється як окремими керівниками (менеджерами), так і усім апаратом управління. До таких дій належать: прогнозування потреб у персоналі, формування кадрового резерву, організація процесів адаптації нових

працівників, оцінювання результатів праці, планування кар'єрного зростання, соціальне партнерство тощо.

Особливість менеджменту персоналу, на нашу думку, полягає в його подвійному характері: він є і частиною загального управління, і окремим самостійним об'єктом управління, що має власні цілі, інструменти та принципи реалізації.

Кадровий потенціал – це сукупність працівників, які забезпечують функціонування всіх етапів аграрного виробничого процесу: від передпосівної підготовки, вирощування та догляду за культурами – до збору врожаю, логістики та контролю якості. Високий рівень професійної компетентності персоналу дозволяє агропідприємству ефективно використовувати матеріально-технічну базу, оптимізувати виробничі витрати, впроваджувати інноваційні технології та досягати стабільного економічного зростання.

Забезпеченість працівниками охоплює не лише кількісну наявність робочої сили, а й її якісні характеристики – освіту, кваліфікацію, досвід, мобільність і готовність до навчання. В умовах сучасного агробізнесу особливого значення набуває розвиток гнучких навичок (soft skills), здатність до командної роботи, прийняття рішень у змінних умовах і володіння сучасними цифровими інструментами.

Особливу увагу необхідно приділяти інвестуванню в людський капітал – через систематичне підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, впровадження систем наставництва, участь у професійних заходах. Такі заходи сприяють не лише зміцненню внутрішнього потенціалу підприємства, а й створюють передумови для довгострокового успіху, підвищення ефективності господарювання та зміцнення позицій на конкурентному ринку.

Таким чином, кадрове забезпечення виступає не просто допоміжним ресурсом, а центральною ланкою в системі управління аграрним підприємством, від якої залежить реалізація стратегічних цілей, впровадження інновацій та загальна результативність виробничо-господарської діяльності.

Забезпечення сільськогосподарського підприємства кваліфікованими кадрами є одним із ключових чинників, що визначає рівень ефективності його виробничої діяльності та загальну продуктивність праці. Працівники, які мають відповідну освіту, практичний досвід і володіють сучасними знаннями у сфері аграрного виробництва, здатні не лише якісно виконувати покладені на них обов'язки, а й використовувати інноваційні технології та сучасні методи ведення сільського господарства.

Оптимальна чисельність і висока кваліфікація трудових ресурсів дозволяють раціонально використовувати наявні матеріальні та природні ресурси, зокрема землю, воду, техніку, фінанси й енергетичні потужності. Це сприяє зменшенню втрат, підвищенню продуктивності та загальному підвищенню ефективності функціонування господарства. Усе це створює умови для стабільного розвитку, зростання прибутковості та зміцнення позицій на аграрному ринку.

Таблиця 2.4

### Кадрове забезпечення і їх використання в товаристві

| Показник  | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2024 у<br>% до<br>2020 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------|
| Середньооблікова кількість працівників, осіб.         | 39     | 35     | 33     | 24     | 21     | 53,85                  |
| з них керівники і спеціалісти                         | 6      | 6      | 6      | 5      | 4      | 66,67                  |
| Відпрацьовано працівниками, тис.люд.-год.             | 62,5   | 56,1   | 49,1   | 51,9   | 43,4   | 69,46                  |
| Річний фонд робочого часу, тис.люд.-год.              | 73,51  | 65,97  | 64,26  | 46,74  | 40,95  | 55,70                  |
| Коефіцієнт використання фонду робочого часу           | 0,88   | 0,95   | 0,90   | 1,11   | 1,06   | 120,45                 |
| Оплата праці працівника, в середньому за рік, тис.грн | 51,89  | 75,55  | 93,16  | 112,56 | 133,15 | 256,60                 |
| Продуктивність праці працівника, тис. грн             | 223,74 | 295,69 | 225,24 | 524,50 | 626,43 | 279,98                 |

На основі таблиці можна здійснити детальний аналіз динаміки змін у трудових ресурсах ТОВ «Колос», що дозволяє оцінити ефективність управління персоналом та його вплив на загальну результативність підприємства. Так середньооблікова кількість працівників у 2020 році була 39 осіб, у 2024 році залишилось 21 особа, тобто скорочення на 46,15%. Це про загальну кадрову кризу і спричинило необхідність реструктуризації, автоматизації процесів та оптимізацію кадрового складу з метою підвищення продуктивності. Частка керівників і спеціалістів зменшення з 6 осіб у 2020 р. до 4 у 2024 р. (66,67% від початкового значення). Часткове скорочення керівного складу, внаслідок об'єднання функцій та зміни структури управління. Відпрацьовано працівниками (тис. люд.-год.) зменшилось на 30,6%, при цьому пропорційне до скорочення персоналу. Обсяг виконаної роботи загалом скоротився, однак необхідно враховувати зміну ефективності праці. Річний фонд робочого часу зменшився з 73,51 тис. люд.-год. у 2020 р. до 40,95 тис. у 2024 р., або на 44,3% це є наслідком зменшення чисельності працівників. Це потребує компенсації за рахунок зростання продуктивності. Коефіцієнт використання фонду робочого часу зріс з 0,88 у 2020 р. до 1,06 у 2024 р., або на 20,45%. Позитивна динаміка свідчить про більш раціональне використання робочого часу – менше втрат, краща організація праці. Середньорічна оплата праці одного працівника має значне зростання з 51,89 тис. грн у 2020 р. до 133,15 тис. грн у 2024 р. Темп приросту – 256,6%. Підприємство інвестує у підвищення мотивації та матеріального стимулювання працівників, для збереження наявних працівників. Продуктивність праці одного працівника має стрімке зростання з 223,74 тис. грн у 2020 р. до 626,43 тис. грн у 2024 р.. Приріст – 179,98%, суттєве підвищення ефективності праці, що пояснюється збереженням обсягів виробництва при скорочення штату.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що у 2020–2024 роках ТОВ «Колос» провело активну оптимізацію кадрової структури, що супроводжувалося скороченням персоналу майже на 50%, проте за рахунок інтенсифікації праці, кращої організації виробництва, підвищення оплати праці

та ефективного використання робочого часу, підприємству вдалося значно підвищити продуктивність праці.

Така динаміка свідчить про перехід до інтенсивної моделі управління трудовими ресурсами, що базується на механізації, професіоналізмі персоналу та грамотному кадровому менеджменті. Це є позитивним сигналом для майбутнього розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку.

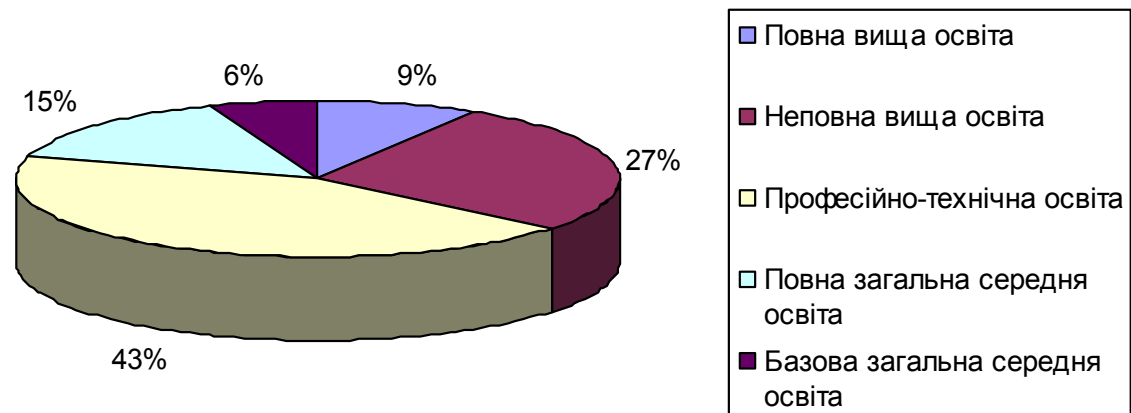
Формування персоналу в сільськогосподарських підприємствах охоплює кількісний, якісний та структурний аспекти укомплектування трудових ресурсів. Це означає не лише забезпечення достатньої кількості працівників, а й урахування рівня їхньої професійної підготовки, відповідності кваліфікації до потреб виробництва та оптимального розподілу функціональних обов'язків між різними категоріями персоналу.

Оцінка освітнього рівня працівників здійснюється на підставі документів про здобуття відповідної освіти. Зокрема: диплом молодшого спеціаліста засвідчує здобуття неповної вищої освіти; диплом бакалавра підтверджує завершення програми базового рівня вищої освіти; дипломи спеціаліста або магістра є свідченням отримання повної вищої освіти.

Підготовку кадрів на рівні молодшого спеціаліста здійснюють вищі навчальні заклади I та II рівнів акредитації, до яких належать технікуми, коледжі, професійні училища. Водночас бакалаврський рівень освіти забезпечується у вищих навчальних закладах II–IV рівнів акредитації, що також включає деякі коледжі з розширеними освітніми програмами. Навчання за освітніми ступенями спеціаліста та магістра здійснюється в закладах III–IV рівнів акредитації, тобто у класичних університетах, академіях, інститутах, що мають право готувати фахівців вищого рівня.

Структура персоналу сільськогосподарського підприємства за освітнім рівнем дозволяє оцінити кадровий потенціал, здатність до впровадження сучасних агротехнологій, адаптації до інновацій та рівень професійної відповідальності працівників. Такий аналіз є необхідною умовою для

ефективного планування кадрової політики, розвитку внутрішнього навчання та формування резерву управлінських кадрів.

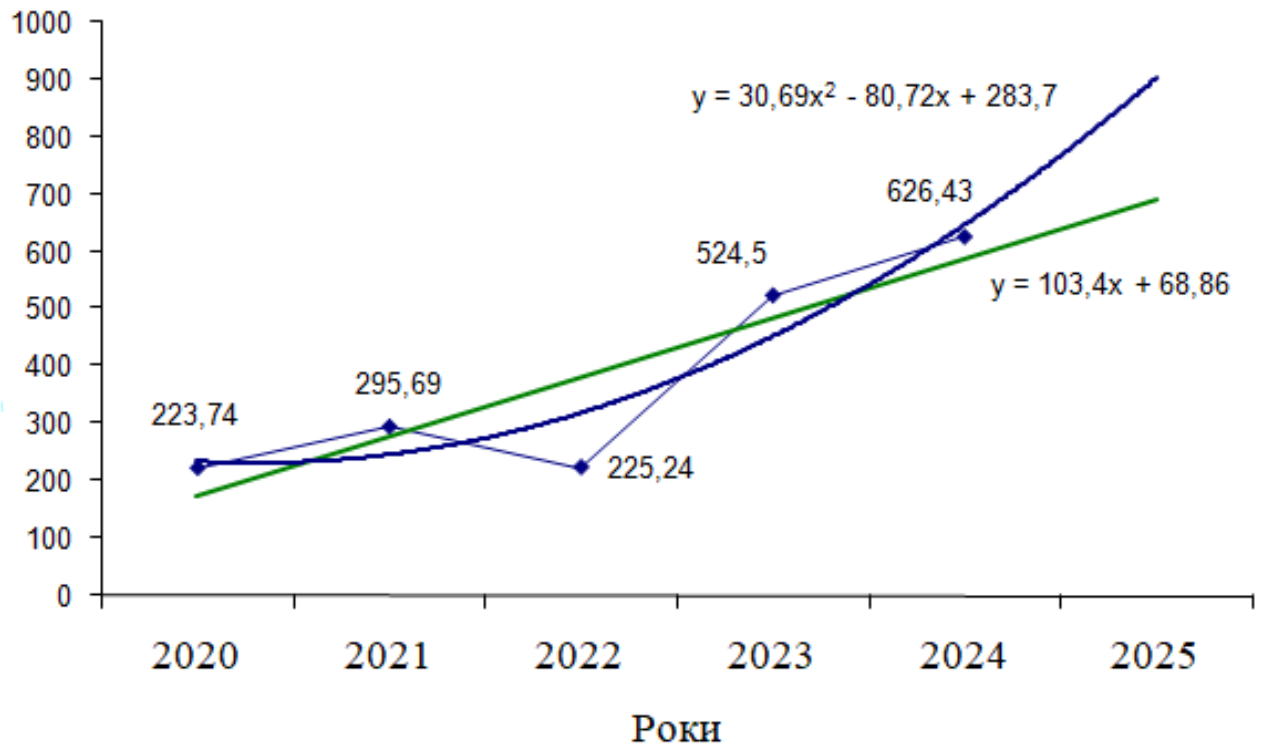


**Рис. 2.1. Структура персоналу за рівнем освіти ТОВ «Колос»**

Аналізуючи структуру кадрового потенціалу підприємства, можна зробити висновок, що освітній рівень працівників на даний момент є задовільним і дозволяє забезпечувати базові потреби виробництва. Водночас, у світлі активного впровадження сучасних технологій, цифровізації аграрного сектору та підвищення вимог до якості продукції, виникає об'єктивна необхідність у подальшому підвищенні кваліфікації та освітнього рівня персоналу. Лише за умови систематичного оновлення знань, опанування новітніх методів господарювання та адаптації до інноваційних змін підприємство зможе досягти вищих показників ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

Продуктивність праці є одним з ключових показників, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Вона відображає обсяг виробленої продукції (у вартісному чи натуральному вимірі), що припадає на одного працівника за певний період, і є інтегральним результатом взаємодії таких факторів, як рівень механізації, професійна підготовка персоналу, організація виробничих процесів та ефективність управління.

Трендовий аналіз виступає ефективним інструментом для вивчення динаміки економічних показників і дозволяє прогнозувати можливі зміни в майбутніх періодах. Його застосування особливо доцільне в аналізі показників продуктивності праці, які мають вирішальне значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів (рис.2.2).



**Рис. 2.2. Трендовий аналіз продуктивності праці ТОВ «Колос»**

На графіку зображено фактичні та прогнозовані значення продуктивності праці (тис. грн на одного працівника) у ТОВ «Колос» за період 2020–2024 років із прогнозом на 2025 рік.

ТОВ «Колос» демонструє позитивну динаміку продуктивності праці, особливо в останні два роки аналізованого періоду. Лінійна модель показує стабільний ріст, а квадратична – прискорений характер зростання. Згідно з обома трендами, у 2025 році очікується подальше зростання продуктивності, що створює сприятливі умови для підвищення доходів підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

## РОЗДІЛ 3

### СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1. Раціоналізація організації роботи керівника підприємства**

Ефективне управління підприємством значною мірою залежить від організації роботи керівника. Раціоналізація управлінських процесів передбачає оптимізацію часу, розподілу обов'язків, делегування повноважень і впровадження сучасних інструментів менеджменту, які дозволяють зменшити навантаження, підвищити продуктивність та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах функціонування аграрного бізнесу керівник ТОВ «Колос» повинен не лише володіти глибокими знаннями в галузі аграрної економіки та технологій виробництва, але й адаптувати стиль управління до динамічних змін ринкових умов, запроваджувати новітні методи менеджменту, а також враховувати тенденції цифровізації та автоматизації.

Сучасна управлінська діяльність потребує чіткого стратегічного бачення і системного підходу до організації праці. Успішний керівник виконує не лише адміністративну роль, але й виступає ініціатором інновацій, координатором між підрозділами, генератором управлінських рішень та носієм корпоративної культури. Організаційні аспекти його діяльності мають будуватися на принципах ефективності, прозорості та результативності.

Раціоналізація роботи керівника охоплює низку напрямів:

1. Оптимізація управлінських процесів – передбачає впорядкування щоденних обов'язків, чітке делегування повноважень, уникнення дублювання функцій та впровадження регламентів для типових управлінських процедур.
2. Встановлення пріоритетів і цілей – керівник повинен ефективно формулювати короткострокові й довгострокові завдання, розставляючи

пріоритети за критеріями важливості та терміновості. Це сприяє концентрації зусиль на ключових напрямках діяльності підприємства.

3. Використання інструментів тайм-менеджменту – планування робочого часу з урахуванням пікової продуктивності, виділення часових блоків на стратегічні завдання та обмеження рутинних дій дозволяють підвищити загальну ефективність керівної діяльності.

4. Цифровізація управління – включає впровадження програмного забезпечення для управління проектами, ведення електронного документообігу, моніторингу виконання завдань, обліку ресурсів та аналітики показників діяльності підприємства. Це скорочує час на прийняття рішень, підвищує їх обґрунтованість та прозорість.

5. Система внутрішнього контролю – розробка й впровадження ефективних механізмів моніторингу за виконанням стратегічних і оперативних планів. Це забезпечує вчасне виявлення відхилень і прийняття коригувальних заходів.

6. Комунікація та зворотний зв'язок – побудова ефективної внутрішньої комунікації з працівниками, регулярні наради, збирання та аналіз пропозицій працівників щодо поліпшення організації праці дозволяють підвищити мотивацію персоналу та якість управлінських рішень.

Таким чином, організація діяльності керівника ТОВ «Колос» має базуватися на інтеграції класичних принципів менеджменту з сучасними цифровими інструментами. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

На сьогоднішній день, найбільш популярні інструменти для підвищення ефективності роботи керівника

1. Використання ERP-систем для управління ресурсами підприємства (облік фінансів, складських запасів, кадрів).

2. Впровадження CRM-системи для ефективної роботи з клієнтами.

3. Застосування методів делегування повноважень для уникнення перевантаження керівника.

4. Визначення чітких цілей та ключових показників ефективності (КРІ).

5. Проведення щотижневого планування та щоденного контролю виконання задач.

Враховуючи наведені рекомендації, проведемо оцінювання ефективності керівника ТОВ «Колос» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Критерії та ознаки оцінювання ефективності керівника ТОВ «Колос»**

| Критерій          | Ознаки оцінювання  | Рівень (1-5) | Питома вага | Підсумкова оцінка |
|-------------------|--|--------------|-------------|-------------------|
| Ділові якості     | Ініціативність, організація, комунікація                 | 4            | 0,25        | 1,00              |
| Складність роботи | Технологічна складність, самостійність, відповідальність | 5            | 0,20        | 1,00              |
| Досвід            | Освіта, стаж, участь у підвищенні кваліфікації           | 4            | 0,20        | 0,80              |
| Творче мислення   | Перспективність, ІТ-компетентність, стратегія            | 3            | 0,15        | 0,45              |
| Результативність  | Прибуток, якість, обсяги виробництва                     | 5            | 0,20        | 1,00              |
| Загальна оцінка   |  |              | 1,00        | 4,25              |

На основі даних, наведених в таблиці, можемо зробити висновки. Загальний бал – 4,25 із 5 можливих, що свідчить про високу ефективність управлінської діяльності керівника.

Варто відмітити сильні сторони:

- результативність (5): високі показники прибутку, якості продукції та обсягів виробництва.

- складність роботи (5): керівник демонструє здатність самостійно вирішувати складні задачі та нести відповідальність.

- ділові якості (4): відзначено ініціативність, вміння організовувати роботу та ефективно комунікувати.

В той же час, особливої уваги потребують зони для вдосконалення:

- творче мислення (3): існує потенціал для розвитку стратегічного бачення та використання сучасних ІТ-інструментів.

- досвід (4): хоча рівень досвіду високий, подальше підвищення кваліфікації зміцнить позиції.

На основі цієї оцінки можна надати рекомендації:

1. Розвивати стратегічне та інноваційне мислення, зокрема через участь у тематичних тренінгах та семінарах.

2. Активніше впроваджувати інформаційні технології в управлінський процес.

3. Забезпечити планове оновлення знань шляхом підвищення кваліфікації та участі в управлінських програмах.

Керівникам і спеціалістам (функціональним менеджерам) ТОВ «Колос» варто враховувати сучасні вимоги до керівника в умовах ринкової економіки.

1. Становлення нової моделі управління. Перехід до ринкових умов господарювання супроводжується глибокими трансформаціями в системі управління підприємствами. Відмова від адміністративно-командної системи створила низку труднощів для керівників, які залишилися без усталених механізмів впливу, при цьому не маючи достатньо практики використання інструментів ринкової економіки. Недосконалість нормативної бази, відсутність гнучких управлінських моделей, нестача досвіду у керівників призводить до необхідності освоєння нових підходів до управління, що орієнтовані на результат, підприємницьке мислення та ініціативу.

2. Сучасна ринкова економіка вимагає від управлінця поєднання професійної компетентності з особистими якостями підприємця. Керівник нового типу має бути ініціативним, гнучким, здатним до ризику, відкритим до змін та готовим до самонавчання. Саме ці риси є фундаментом для ефективного керівництва підприємством в умовах конкуренції.

3. У багатьох країнах діє система оцінювання керівного персоналу, що включає психологічне тестування, аналіз особистих якостей, управлінських рішень, професійного досвіду. Ці процеси відбуваються в рамках діяльності спеціалізованих центрів, які проводять всебічне оцінювання кандидатів на керівні посади.

4. В умовах ринкової економіки великого значення набуває контрактна форма працевлаштування, яка передбачає чітке закріплення зобов'язань керівника щодо досягнення певних результатів діяльності підприємства. Контракт включає умови оплати праці, вимоги до показників ефективності, обсяг роботи та відповідальність. Основною мотивацією є дохід, що безпосередньо пов'язаний з результатами господарювання.

5. Сучасна система управління вимагає регулярної атестації керівників за такими критеріями, як ділові якості, результативність, рівень професійної підготовки, досвід, здатність до інноваційного мислення. Оцінювання здійснюється за багатоступеневою системою з використанням бальної шкали та участі незалежних експертів. Атестаційні результати використовуються для прийняття кадрових рішень, встановлення рівня оплати праці, просування по службі.

6. Особливої уваги потребують керівники середнього та старшого віку. Їх досвід є важливим ресурсом, однак водночас з віком виникають виклики, пов'язані з фізичним та емоційним станом. Ротація посад, горизонтальна і вертикальна кар'єра, професійна підтримка та наставництво – ключові інструменти для підтримки їх трудового потенціалу. Важливу роль відіграє консультування з особистих і професійних питань.

7. Культура управління, етичні стандарти, повага до підлеглих та здатність приймати нестандартні рішення – це важливі складові позитивного іміджу керівника. Формування морально-етичного обліку сучасного менеджера є передумовою довіри з боку колективу.

8. Мотивація до підприємницької діяльності починається з матеріального інтересу, який ґрунтується на прямому зв'язку між результатами праці та доходом. Успішний керівник повинен уміти трансформувати особисту зацікавленість у прибутках у ефективне управління підприємством, стимулюючи досягнення високих результатів усього трудового колективу.

Реалізація зазначених заходів створить підґрунтя для суттєвого зростання професійного рівня керівника, що, у свою чергу, позитивно вплине на загальну ефективність управлінської діяльності. Системне вдосконалення управлінських навичок, постійне оновлення знань, розширення компетенцій у сфері стратегічного мислення, цифрових технологій та сучасного менеджменту сприятимуть не лише прийняттю більш виважених і результативних управлінських рішень, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємства. У сукупності ці дії забезпечать досягнення високих стандартів управління та дозволять керівнику максимально реалізувати свій потенціал, досягти стабільних фінансово-економічних результатів і ефективно реагувати на виклики ринкового середовища.

Раціоналізація діяльності керівника підприємства є важливим елементом загального управління, що дозволяє досягти вищого рівня ефективності, уникнути перенавантаження, забезпечити контроль за процесами та підвищити якість прийняття рішень. Застосування сучасних управлінських інструментів у ТОВ «Колос» дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку та забезпечити сталий розвиток.

### **3.2. Підвищення ефективності використання робочого часу управлінського персоналу**

Одним із найбільш універсальних показників, який дає змогу кількісно оцінити обсяг виконаної праці працівника, є робочий час. Саме через призму робочого часу здійснюється облік витрат праці в процесі виконання трудових обов'язків. Робочий час – це офіційно встановлений проміжок часу, протягом якого працівник повинен перебувати на робочому місці та виконувати свої функціональні, виробничі або службові завдання відповідно до умов трудового договору та посадових інструкцій.

Відповідно до нормативно-правових актів кожної країни, тривалість робочого дня, тижня або зміни може значно варіюватися. На ці показники впливають не лише особливості національного законодавства, а й низка інших чинників – характер професійної діяльності, умови праці, ступінь шкідливості виробничого середовища, галузева специфіка, а також соціально-демографічні особливості (вік, стать, стан здоров'я працівника).

В Україні, згідно з положеннями чинного трудового законодавства, загальна тривалість нормованого робочого часу становить 40 годин на тиждень. Разом із тим, для окремих категорій працівників закон передбачає скорочений робочий час. До таких категорій, зокрема, належать особи, що працюють у шкідливих або небезпечних умовах, а також представники окремих професій, наприклад: медичні працівники, педагоги, гірники, металурги тощо. Такий підхід забезпечує соціальний захист працівників, які виконують свої обов'язки у фізично чи емоційно виснажливих умовах, і сприяє збереженню їхньої працездатності та здоров'я у довгостроковій перспективі.

Відповідно до чинного трудового законодавства України, а саме Кодексу законів про працю, для більшості сфер економіки встановлено стандартну тривалість робочого тижня, що складається з п'яти робочих днів та двох вихідних. Проте на практиці, з огляду на особливості виробничої діяльності, специфіку технологічних процесів та сезонність окремих галузей, таких як

сільське господарство, існує потреба у гнучкому підході до організації трудового часу.

У таких випадках підприємства, керуючись власними потребами, самостійно встановлюють тривалість робочого дня або зміни. Цей підхід передбачає обов'язкове врахування характеру виконуваних робіт, виробничої необхідності, а також побажань трудового колективу. Остаточне рішення щодо графіку роботи або змінності закріплюється у правилах внутрішнього трудового розпорядку, які погоджуються з представниками профспілкової організації, що представляє інтереси працівників.

Важливим аспектом організації праці є облік фактично відпрацьованого часу. У процесі такого обліку можуть враховуватись не лише години, протягом яких працівник безпосередньо виконував трудові обов'язки, а й періоди вимушених простоїв з різних причин, а також перерви, що стали наслідком організаційних недоліків, недостатнього управлінського контролю чи низької кваліфікації працівників та керівного складу.

Однак, коли мова йде про об'єктивне вимірювання продуктивності праці або порівняльний аналіз трудової ефективності, до уваги слід брати лише ту частину робочого часу, яка фактично була витрачена на виконання визначеного обсягу робіт кваліфікованими працівниками за нормальних організаційно-технічних умов. Саме такий підхід дозволяє забезпечити точність оцінювання та створити передумови для обґрунтованого планування трудових ресурсів, підвищення їх продуктивності й оптимізації робочих процесів у межах підприємства.

Доведено, що раціональне співвідношення між витраченими зусиллями працівника та відповідною оплатою праці є одним з ключових чинників формування позитивної мотивації до трудової діяльності. Такий підхід не лише стимулює продуктивність праці, але й створює передумови для стабільного функціонування та поступального розвитку економічних процесів у межах організації. Відтак, ефективна система оплати праці є необхідною складовою економічного зростання підприємства.

Загальний обсяг витраченого працівниками часу на виконання трудових обов'язків і пов'язаних з цим дій формує так званий баланс робочого часу за зміну. Важливим є не лише загальна кількість відпрацьованих годин, а й структура цього часу, тобто співвідношення між різними видами діяльності протягом робочого дня (зміни). Така структура дозволяє оцінити ефективність трудового процесу та виявити недоліки в організації праці.

У практиці управління персоналом розрізняють два види балансу робочого часу: фактичний і проектний. Фактичний баланс складається на підставі емпіричних спостережень за працівниками і відображає реальний стан використання часу в робочий день. Натомість проектний баланс є результатом планово-нормативних розрахунків, в яких враховується доцільний і оптимальний розподіл часу між окремими елементами трудового процесу відповідно до затверджених нормативів.

Для підвищення ефективності трудових ресурсів та виявлення внутрішніх резервів необхідно регулярно проводити систематичний облік і аналіз використання робочого часу. В рамках такого аналізу обчислюють низку коефіцієнтів, зокрема: коефіцієнт використання календарного фонду часу, коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу, а також фіксують обсяг трудових втрат, спричинених різними причинами (прогули, хвороби, простой тощо).

На основі отриманих показників формується детальний фактичний баланс робочого часу в людино-годинах, який дозволяє побачити, яка частина фонду була використана ефективно, а яка втрачена або витрачена нерационально. Такий підхід сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації трудових процесів, планування змінності, удосконалення систем мотивації та загального підвищення продуктивності праці в організації.

Цілком природно, що трудовий час є обмеженим ресурсом, який необхідно використовувати з максимальною ефективністю. З огляду на це, особливої важливості набуває систематичний контроль за його витратами. Для

досягнення цієї мети застосовуються різні методи обліку й аналізу, що дозволяють отримати достовірну інформацію щодо реальних трудових витрат. Одними з найбільш поширених методів контролю є хронометраж (вимірювання часу, витраченого на окремі операції або дії), фотографія робочого дня (повний облік усіх видів діяльності працівника протягом робочої зміни), а також анкетування або опитування співробітників щодо причин простоїв або нераціонального використання часу.

Поєднання методів хронометражу та фотографії робочого дня дозволяє здійснювати так званий фотохронометраж – детальний облік часу у хвилинах, який охоплює всі аспекти трудового процесу. На основі зібраних даних розраховуються ключові аналітичні показники: коефіцієнт використання тривалості зміни, коефіцієнт втрат часу з вини працівника, а також коефіцієнт втрат часу, що виникли з незалежних від працівника причин. Аналіз цих показників дає змогу виявити конкретні резерви підвищення продуктивності праці шляхом усунення втрат, оптимізації операцій або поліпшення організації трудового процесу.

Важливою складовою контролю за використанням робочого часу є ведення табельного обліку. Кожен працівник реєструється у таблиці обліку робочого часу, який, як правило, формується за 2–3 дні до початку нового розрахункового періоду. Його заповнення базується на табельних даних за попередній місяць та доповнюється інформацією з офіційних документів, які підтверджують присутність, відсутність або обґрунтовані причини відхилення від графіка.

Остаточна відповідальність за контроль ефективного використання робочого часу в межах структурного підрозділу покладається на керівника відповідного рівня. Він має забезпечити відповідність реального процесу організації праці затвердженим нормам і оперативно реагувати на виявлені порушення.

Відповідно до думки експертів у сфері управління персоналом, існує низка основних причин втрат робочого часу. Серед них: технічні несправності

обладнання, що виникають через порушення регламентів експлуатації або несвоєчасне проведення технічного обслуговування; недостатня координація дій між працівниками, які виконують взаємопов'язані технологічні процеси; порушення трудової дисципліни з боку окремих працівників, навіть за наявності необхідних умов для роботи; нераціональний розподіл функціональних обов'язків, коли один працівник виконує кілька операцій одночасно, тоді як інші працівники залишаються недовантаженими; а також наявність застарілих норм виробітку, що не відповідають сучасним умовам виробництва.

Таким чином, своєчасне виявлення причин втрат і їхнє усунення сприяє підвищенню рівня організації праці, зниженню виробничих простоїв, покращенню трудової дисципліни та, в кінцевому результаті, зростанню загальної ефективності функціонування підприємства.

Раціоналізація графіка роботи керівника передбачає використання планерів, календарного планування, розподілу робочого часу за блоками (стратегічне планування, наради, робота з документами, виїзди на поля тощо). Також доцільно впровадити принцип 80/20 (Принцип Парето) – фокус на тих завданнях, які приносять 80% результату.

Організація робочого часу керівника повинна ґрунтуватися на чіткому принципі: не обставини, завдання чи підлегли мають керувати ним, а він – повністю контролювати свій робочий день, ефективно розподіляючи завдання та ресурси. Керівник повинен бути господарем власного часу, стратегічно плануючи свою діяльність так, щоб уникати хаотичності, нераціональних витрат часу і надмірної реактивності на зовнішні подразники.

Рекомендується починати робочий день у фіксований час, бажано трохи раніше за підлеглих, у позитивному психологічному стані та з налаштуванням на результативну діяльність. Такий підхід сприяє формуванню ділової атмосфери в колективі та демонструє приклад організованості. Стандартизація щоденного розкладу та виділення фіксованого часу для вирішення типових завдань або проведення нарад суттєво підвищує загальну продуктивність праці.

Наприклад, прийом відвідувачів, обробка кореспонденції чи підготовка документів повинні мати чітко визначене місце в розпорядку дня.

Раціональне використання часу керівника нерозривно пов'язане з дотриманням науково обґрунтованих режимів праці та відпочинку. Вчасні короткі перерви, перемикання уваги, зміна характеру діяльності дозволяють підтримувати високий рівень працездатності протягом усього дня та уникнути емоційного вигорання.

Ще одним інструментом ефективної організації роботи є планування. Водночас планування управлінської діяльності має свої особливості. Воно ускладнене тим, що значна частина роботи керівника пов'язана з реагуванням на нестандартні ситуації, що виникають спонтанно. Неможливо детально спрогнозувати кожен аспект діяльності, оскільки управлінська робота динамічна й багатогранна. Проте навіть у таких умовах доцільно створювати орієнтовні плани на день, тиждень або місяць, які будуть основою для впорядкування завдань та розподілу часу з урахуванням можливих змін.

Робочий день починається о 8-й годині ранку і закінчується о 18:00. Перерва триває з 12:00 до 14:00, тобто 2 години. Загальний час перерви на відпочинок у керівника складає 29% від загального часу робочого дня. Нормативна тривалість робочого дня становить 8 годин.

Для досягнення високої результативності управлінської діяльності необхідною умовою є ретельна організація робочого часу керівника. Оскільки ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від здатності керівника раціонально використовувати свій час, доцільним є впровадження систематичного аналізу витрат часу. Такий аналіз дозволяє виявити недоліки в розподілі навантаження, встановити причини втрат робочого часу та вжити заходів щодо їх усунення.

У практиці управлінської діяльності застосовується кілька методів аналізу витрат часу керівників, кожен з яких має свої особливості, переваги та сфери застосування. До основних належать:

Метод порівняння фактичних витрат часу з нормативними або середньостатистичними значеннями. Цей метод передбачає порівняння реальних затрат часу конкретного керівника із середніми показниками часу, що витрачається на виконання аналогічних функцій іншими менеджерами того самого рівня. Наприклад, у межах ТОВ «Колос» встановлено, що фактичні витрати часу керівника значно перевищують витрати часу головних спеціалістів. Така тенденція може свідчити про надмірне залучення керівника до операційних процесів, що не відповідає його посадовим обов'язкам або є свідченням нераціонального розподілу завдань.

Метод хронометражу. Полягає у безпосередньому спостереженні та вимірюванні часу, який витрачається на окремі дії, операції чи управлінські процеси. Це точний метод, який дозволяє отримати детальну інформацію щодо тривалості конкретних видів діяльності. У ТОВ «Колос» метод хронометражу використовується для оцінки ефективності виконання щоденних завдань керівником та виявлення потенційних зон втрат часу.

Метод спрощених спостережень. Цей метод менш формалізований і передбачає використання звичайного годинника або таймера для фіксації часу, витраченого на виконання тих чи інших видів робіт. Його перевагою є простота в реалізації, що дозволяє оперативно оцінити загальні тенденції у використанні часу. Метод широко застосовується у випадках, коли немає потреби у високоточному вимірюванні, але необхідно отримати загальну картину завантаженості керівника.

Фотографія робочого часу. Один із найповніших методів, що передбачає фіксацію всіх дій керівника протягом робочого дня. Основним інструментом є так званий щоденник робочого часу, у якому послідовно записуються всі виконані завдання із зазначенням тривалості кожного з них. Цей підхід дозволяє сформувати повну структуру витрат часу, виявити повторювані дії, неефективні з точки зору результативності, та визначити співвідношення між основною, допоміжною і непродуктивною діяльністю.

Застосування вказаних методів у комплексі дозволяє отримати об'єктивну оцінку ефективності використання робочого часу керівником, визначити резерви його покращення, а також розробити практичні рекомендації для раціоналізації управлінської праці на підприємстві. У контексті цифровізації та автоматизації управлінських процесів ці методи можуть бути доповнені програмними засобами обліку часу, що підвищує точність аналізу й зменшує часові витрати на його проведення.

Таблиця 3.2

### Фотографія робочого дня директора ТОВ «Колос»

| № з/п | Перелік справ керівника на робочий день  | Тривалість виконаних справ, хв. |
|-------|--|---------------------------------|
| 1.    | Перегляд важливої документації та особистої пошти  | 30                              |
| 2.    | Зустріч з інженером-будівельником і обговорення стану будівництва нових ангарів для зберігання зерна | 60                              |
| 3.    | Проведення звітно-планової наради  | 45                              |
| 4.    | Об'їзд і огляд стану посівів культур   | 120                             |
| 5.    | Відвідування майданчику будівництва ангарів  | 70                              |
| 6.    | Телефонна розмова з директором компанії будівничих матеріалів  | 23                              |
| 7.    | Зустріч з головним бухгалтером господарства  | 67                              |
| 8.    | Вивчення інвестиційних пропозицій партнерів  | 65                              |
| 9.    | Всього:  | 480                             |

Всього відпрацьовано: 480 хвилин, що становить 8 годин – відповідає типовій тривалості робочого дня згідно з трудовим законодавством України. Пріоритети дня зосереджені на будівельних роботах (ангар для зерна) та польових оглядах, що свідчить про активну господарську фазу (можливо – весняно-літній період). Більше половини робочого часу (понад 68%) керівник присвятив стратегічно важливим ділянкам: будівництву, аграрному

виробництву, інвестиціям та фінансам. Мінімум часу витрачено на адміністративно-документальну рутину, що є ознакою раціонального розподілу зусиль.

Одним із ключових елементів ефективного управління підприємством є вміння керівника грамотно організувати власний робочий день. Це передбачає не лише оптимальний розподіл часу між вирішенням поточних і стратегічних завдань, а й раціональне делегування повноважень працівникам. Важливо, щоб керівник не лише керував процесом, а й був здатен обирати адекватну форму своєї участі у виконанні завдань, залежно від ситуації.

Кожна хвилина управлінського часу має цінність, оскільки саме через правильний його розподіл формується реальний вплив керівника на організаційні процеси. Всі витрати часу керівника слід розглядати у контексті досягнення цілей підприємства, адже від цього прямо залежить ефективність його управлінської діяльності. Неефективне використання часу, зокрема повторне повернення до незавершених завдань, свідчить про відсутність чіткої організації робочого процесу.

На багатьох підприємствах досі не сформовано чітких стандартів і регламентів роботи керівного складу. Як результат – значну частину часу керівники витрачають на спілкування з підлеглими, вирішення дрібних поточних питань або непланові відвідування, в той час як самостійна робота над перспективними задачами, стратегічним прогнозуванням і розробкою альтернативних рішень займає лише 1–3% від усього робочого часу.

У ТОВ «Колос» спостерігається тенденція до використання переважно довгострокового планування. Йдеться про планові документи, що формуються на рік, квартал або місяць, а також короткострокові плани, розраховані на тиждень або декаду. Однак така система потребує доповнення ще одним важливим елементом – оперативним плануванням, яке дозволяє адаптуватися до змін та непередбачуваних обставин у короткостроковій перспективі.

Оперативне планування передбачає складання планів на один або кілька найближчих днів і базується на завданнях, визначених у стратегічних та

короткострокових планах. Головна мета оперативного плану – визначити перелік конкретних завдань на день, упорядкувати їхню послідовність та визначити оптимальний час для виконання. Такий підхід дозволяє уникати хаотичності у виконанні завдань, знижує ризик втрат часу і підвищує дисципліну праці.

У процесі оперативного планування доцільно використовувати спеціально розроблені робочі графіки. Вони можуть охоплювати день, тиждень, а в окремих випадках – декаду або місяць. Графіки дозволяють виділити повторювані завдання, зменшити дублювання зусиль та встановити чіткий розподіл часу для кожної функції. Окремо в графіках планується резерв часу на вирішення поточних і невідкладних питань, що виникають у процесі роботи. Спочатку такі графіки формуються у загальному вигляді, а згодом конкретизуються, набуваючи статусу постійно діючих документів.

Доповненням до графіків виступають оперативні плани, які можна скласти у вигляді щоденників, спеціальних блокнотів, карток або цифрових застосунків. Регулярне застосування таких інструментів формує звичку до раціонального використання часу і перетворює планування на потужний інструмент підвищення ефективності.

Крім того, важливо розробити логічну схему розподілу робочого часу з урахуванням терміновості та важливості завдань, забезпечити безперервність виробничих процесів, передбачити тимчасове заміщення ключових працівників у разі їхньої відсутності та сформулювати перелік контактних осіб, з якими необхідно підтримувати регулярну комунікацію.

Таким чином, упровадження системного підходу до організації управлінської праці з орієнтацією на планування й оптимізацію робочого часу є запорукою зростання ефективності керівної діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Результати дослідження, представлені в цій роботі, дозволяють зробити такі висновки:

1. Управлінська діяльність є особливим видом людської активності, що потребує не лише особистих якостей, а насамперед ґрунтовних знань у сфері менеджменту, розуміння цілей організації та вміння ефективно об'єднувати зусилля колективу задля їх досягнення. Успішне управління передбачає здатність керівника мотивувати працівників, координувати їхню роботу та формувати сприятливе робоче середовище.

2. Менеджер займає ключову позицію в системі управління організацією, оскільки саме він відповідає за ефективне виконання покладених завдань у межах окремого підрозділу або на рівні всієї структури підприємства. У його підпорядкуванні перебуває певна команда працівників, якою він керує відповідно до наданих повноважень та функціональних обов'язків. Основним завданням менеджера є вибір оптимальних управлінських рішень, їх реалізація та організація виконання з урахуванням цілей організації.

3. У межах даного дослідження аналіз здійснювався на прикладі сільськогосподарського підприємства ТОВ «Колос». Вцілому, в період 2020–2024 років структура земельного фонду ТОВ «Колос» залишалася відносно стабільною, із незначними коливаннями загальної площі. Основною тенденцією є зростання орних земель за рахунок скорочення пасовищ і багаторічних насаджень, що свідчить про перехід до більш інтенсивної моделі землекористування, орієнтованої на вирощування зернових і технічних культур. Це рішення є логічним в умовах ринкових змін і змін клімату, але потребує паралельного впровадження агротехнічних і екологічних заходів для запобігання деградації ґрунтів.

4. У 2020–2024 роках ТОВ «Колос» демонструє позитивні зміни в управлінні основними виробничими засобами. Зростання їх вартості супроводжується значним збільшенням обсягів валової продукції, що свідчить

про високу ефективність інвестицій у технічне переоснащення. Показники фондозабезпеченості працівників зросли майже вдвічі, що може вказувати на оптимізацію чисельності персоналу та зростання продуктивності праці. Загалом, підприємство успішно модернізує свою виробничу інфраструктуру, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкий розвиток.

5. З 2020 по 2024 роки ТОВ «Колос» демонструє загальну позитивну динаміку розвитку за більшістю виробничо-економічних показників. Зростання валової продукції, продуктивності праці та рентабельності свідчить про зростання ефективності виробництва, модернізацію та ефективне використання ресурсів.

6. ТОВ «Колос» демонструє позитивну динаміку продуктивності праці, особливо в останні два роки аналізованого періоду. Лінійна модель показує стабільний ріст, а квадратична – прискорений характер зростання. Згідно з обома трендами, у 2025 році очікується подальше зростання продуктивності, що створює сприятливі умови для підвищення доходів підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

З урахуванням проведеного аналізу роботи ТОВ «Колос» сформульовано низку практичних пропозицій:

1. Керівникам і спеціалістам (функціональним менеджерам) ТОВ «Колос» варто розвивати стратегічне та інноваційне мислення, зокрема через участь у тематичних тренінгах та семінарах. Активніше впроваджувати інформаційні технології в управлінський процес. Забезпечити планове оновлення знань шляхом підвищення кваліфікації та участі в управлінських програмах.

2. Одним із ключових елементів ефективного управління підприємством є вміння керівника грамотно організувати власний робочий день. Це передбачає не лише оптимальний розподіл часу між вирішенням поточних і стратегічних завдань, а й раціональне делегування повноважень працівникам.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі Японської моделі. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика. 2016. С. 13.
2. Ачкасов А.Є. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник. Харків: ХНУМГ, 2014. 277 с.
3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково–виробничий журнал. С. 140–147. URL: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek\\_2015\\_1\\_26](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26)
4. Бехтер О. (2024). Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. Економіка та суспільство, № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-50
5. Бікулов Д.Т. Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти бакалавра спец.«Менеджмент». Запоріжжя: Запорізь. нац. ун., 2017. 359 с
6. Бондарчук Л. (2021). Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. Економіка та суспільство, № 31. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-44
7. Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
8. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія: ВД „ІН- ЖЕК”, 2008. 512 с.
9. Глушко С.В. Управлінські інформаційні системи: навч. посібник. Львів: «Магнолія Плюс», 2006. 320 с.
10. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 44. С. 166-173.

11. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. С. 99.
12. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. Ефективна економіка. № 3. 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031>
13. Дяків О.П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч.–метод. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Дячков Д. В., Ткаченко В. І. (2025). Сучасні й традиційні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. Том 10. № 1. С. 248 – 253.
15. Зайчикова Т.В. Профілактика та подолання стресів як умова підтримки психологічного здоров'я працівників організацій. Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. 2008. № 3 (24). С. 135– 137.
16. Заїка С.О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. Вісник ХНТУСГ. 2015. № 191. С. 229
17. Заярна Н.М., Пасенченко Ю.С., Тис Р.І. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Молодий вчений. 2017. № 12 (52). С. 623.
18. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астаф'єв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024 №7. С. 23-31.
19. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економічна наука. 2018. №22. С. 85-89.
20. Клименко С. М. О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. Київ КНЕУ, 2006. 527 с.
21. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с

22. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
23. Лівощко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 04.03.2025).
24. Лівінський А.І., Вовк М.О., Юрків Н.М., Нечипоренко К.В. Економічна ефективність адаптації технологістичного менеджменту конкурентоспроможних підприємств до роботи в умовах безпекових ризиків та диджиталізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2 (284) С. 239-253
25. Луцяк В.В., Пронько Л.М., Мазур К.В., Колесник Т.В. Маркетинговий потенціал інновацій у олійно-жировому підкомплексі: стан ринку, створення вартості, конкурентоспроможність: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2020. 221 с.
26. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія Київ: Інститут аграрної економіки, 2007. – 270с.
27. Мандич О.В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2017 – С.108-111 [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/25.pdf>.
28. Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9740> (дата звернення: 04.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.89
29. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу *Ефективна економіка*. 2014. № 7. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3174>
30. Меліхов А.А. Сутність та необхідність конкурентного розвитку промислових підприємств. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та*

*інтелектуальної власності*, 2016. – Вип. 14. – С.138-146. [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/105677/100932>.

31. Морозова М. (2022). Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. Том 32. № 3. 233 с. DOI: 10.35774/econ2022.03 (47- 53)
32. Михальчишин Н.Л. Управління економічним розвитком на конкурентних засадах. *Причорноморські економічні студії*, 2016. – Вип.9-2. – С. 36-40.
33. Михальчишин, Н. Л. Проблеми конкурентного розвитку підприємств та напрями їх вирішення. Житомир: ЖДТУ 2016 . Випуск. 11
34. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 41
35. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с
36. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці *Економіка і суспільство* Випуск # 6 / 2016 С.8-13
37. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 04.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.73
38. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Управління витратами як резерв для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9754> (дата звернення: 04.03.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.103
39. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський : Основи, 1997. 390 с

40. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 50–56.
41. Сіпайло Л.Г., Сіпайло Н.А. Організаційно-економічні засади лібералізації інноваційного підприємництва: Монографія. Рівне: НУВГП, 2018. 126 с.
42. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
43. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с