

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права
Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

рівня вищої освіти - **Бакалавр**

на тему : «Стили керівництва та їх вплив на ефективність менеджменту в організації (на прикладі ТзОВ «XXXXXX» Червоноградського району Львівської області)»

Виконала: студентка групи МО-41
Макало Тетяна Василівна
Спеціальності - 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

Керівник: к.е.н, доцент Бінерт О. В.
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2023

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права
Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Рівень вищої освіти - Бакалавр
Спеціальність - 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ (підпис)
к.е.н, доцент Войнич Л.Й.
(прізвище, ім'я, по батькові)

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

_____ *Макало Тетяні Василівні* _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стилі керівництва та їх вплив на ефективність менеджменту в організації (на прикладі ТзОВ «XXXXXX» Червоноградського району Львівської області)»

Керівник проекту (роботи) к.е.н., доц. Бінерт Олеся Василівна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЛНУП від “ 30 ” грудня 2022 року № 453/к-с _

2. Строк подання студентом проекту (роботи) до “ 15 ” 06 2023 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) науково-навчальна література, статистичні збірники, звіти підприємств, методичні рекомендації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА 1.1 Стилі керівництва: сутність та характерні риси 1.2 Фактори, що впливають на ефективність менеджменту 1.3 Методика дослідження 2. ВПЛИВ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «XXXXXX» 2.2 Аналіз стилю керівництва в управлінській практиці підприємства 2.3 Вплив стилю керівництва на ефективність менеджменту у ТзОВ «XXXXXX» 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА 3.1 Зарубіжний досвід у змінах стилів керівництва 3.2 Пропозиції щодо удосконалення стилю керівництва на підприємстві 3.3 Економічне обґрунтування необхідності впровадження запропонованих заходів

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для дипломної роботи).	01.02.2023- 01.03.2023
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	02.03.2023- 03.04.2023
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	04.04.2023- 01.05.2023
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	02.05.2023- 05.06.2023
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	15.06.2023

Студентка _____ Макало Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____ к.е.н., доц. Бінерт О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота. 62 с. текстової частини, 8 таблиць, 13 рисунків, 38 літературних джерела.

Стили керівництва та їх вплив на ефективність менеджменту в організації (на прикладі ТзОВ «XXXXXX» Червоноградського району Львівської області. Макало Т.В. – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський національний університет природокористування, 2023.

Текстова частина складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

В першому розділі розглядаються теоретичні аспекти стилю керівництва, зазначено фактори, які впливають на ефективність менеджменту, описується методика дослідження.

В другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику ТзОВ «XXXXXX», проаналізовано вплив керівництва на ефективність функціонування підприємства.

У третьому розділі надано пропозиції щодо удосконалення стилю керівництва на підприємстві та економічне обґрунтування необхідності впровадження запропонованих заходів, проаналізовано зарубіжний досвід.

Сформульовані остаточні висновки та пропозиції.

Ключові слова: стиль керівництва, управління, співробітники, ефективність менеджменту, лідер.

ABSTRACT

Qualification work. 62 p. text part, 8 tables, 13 figures, 38 literary sources.

Leadership styles and their influence on the effectiveness of management in the organization (on the example of «XXXXXX» LLC of the Chervonograd district of the Lviv region. T.V. Makalo - Qualification work. Department of Management named after Prof. E.V. Khraplyvyh. Dublyany, Lviv National Environmental university, 2023.

The text part consists of an introduction, three sections, conclusions and proposals, a list of used sources.

The first chapter examines the theoretical aspects of the management style, indicates the factors that influence the effectiveness of management, and describes the research methodology.

In the second chapter, the organizational and economic characteristics of «XXXXXX» LLC were carried out, the influence of management on the efficiency of the enterprise was analyzed.

In the third section, proposals for improving the management style at the enterprise and economic justification of the need to implement the proposed measures are provided, foreign experience is analyzed.

Formulated final conclusions and proposals.

Key words: leadership style, management, employees, management effectiveness, leader.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА	11
1.1 Стили керівництва: сутність та характерні риси.....	11
1.2 Фактори, що впливають на ефективність менеджменту...	21
1.3 Методика дослідження.....	24
РОЗДІЛ 2 ВПЛИВ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТЗОВ «XXXXXX».....	28
2.2 Аналіз стилю керівництва в управлінській практиці підприємства.....	39
2.3 Вплив стилю керівництва на ефективність менеджменту у ТЗОВ «XXXXXX».....	43
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА.....	47
3.1 Зарубіжний досвід у змінах стилів керівництва.....	47
3.2 Пропозиції щодо удосконалення стилю керівництва на підприємстві.....	52
3.3 Економічне обґрунтування необхідності впровадження запропонованих заходів.....	55
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми. В нинішніх складних умовах обмеженості ресурсів, масштабних викликів сьогодення, загострення конкуренції між підприємствами, швидких темпів технологічного оновлення виробничих процесів перед підприємствами, постає питання, як адаптуватися до мінливого, турбулентного середовища та як цим скористатися. Одним із дієвих чинників впливу на ці процеси є використання гнучкого механізму взаємодії суб'єктів управління, який може покращити функціонування організації та вивести її на лідерські позиції цільового сегменту. Проте, щоб цього досягти, варто дослідити теоретичну сутність поняття «механізм лідерства та керівництва».

З моменту свого виникнення суспільство має спрямовувати всі соціальні процеси та відтворювати умови соціального, духовно-морального й матеріального життя. У первісному суспільстві необхідно було організувати, планувати та контролювати видобуток та формування запасів їжі, будівництво оселі, охорону племен, передачу знань, звичок та традицій. Ці функції в суспільстві пов'язані з певними категоріями людей - вождями, старійшинами, воєначальниками. З плином часу, управління організаціями ставало більш чітким і складним, а самі організації — все сильніші та стійкіші, сам процес управління став більш організованим і незалежним, включаючи велику кількість людей, які взяли на себе спеціальні функції управління країною, економікою, підприємством, військом. Пропорції між керівними і не керівними ланками були набагато меншими; практично не було керівників середньої ланки; колишні організації намагалися мати невелику групу керівників вищої ланки, які самостійно приймали всі важливіші управлінські рішення; а керівні посади в організації найчастіше передавали за правом народження або шляхом захоплення влади міццю. Управління було визнане самостійною галуззю досліджень тільки у ХХ столітті.

Отож, управління — це процес, у якому суб'єкт управління свідомо впливає на об'єкт з метою досягнення певної цілі та конкретного результату. Система управління – це сукупність сутностей, об'єктів і механізмів управління.

Оскільки вітчизняні підприємства розвиваються, існують ринкові відносини для створення ефективної управлінської та науково-дослідної системи, характер і взаємозв'язок складових, аналіз факторів впливу та ефективність її функціонування набувають все більшого значення.

Мало хто звертає увагу на наукову літературу щодо формування системи управління, сутності та взаємодії її складових, а також вказувати на місце та значення організаційної структури управління в системі управління підприємством.

Необхідно розглянути ці залежності, щоб відобразити роль організаційної структури управління серед окремих компонентів системи управління під час її функціонування. Система управління підприємством - це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що забезпечують їх ефективне функціонування і досягнення поставлених цілей.

У сучасній ринковій економіці, в умовах жорсткої конкуренції між виробниками та попиту на високоякісну продукцію, змінилися функції менеджерів. Тому до них висувається ряд вимог, у тому числі забезпечення високої ефективності роботи, контроль за якістю виконання поставлених завдань і т. д. У зв'язку з цим виникає необхідність вдосконалення стилів управління, які можна використовувати відповідно до встановлених вимог.

Теоретична база дослідження: теоретичну базу даного дипломного дослідження складають наукові праці провідних українських та зарубіжних науковців у сфері менеджменту, серед яких слід виділити наступних, І. Ансофф, О. Кузьмін, А. Шегда, Б. Мілнер, В. Геєць, Ф. Хміль, М. Мискон, М. Альберт, Г. Мітсберг, Б. Андрушків, Г. Шокін. Дані науковці у своїх працях досліджували основні стилі керівництва в системі менеджменту та управління підприємствами.

Проблема вивчення принципів управління персоналом на підприємстві

та його ефективність виникла одночасно із розвитком управління персоналом. Найбільш значущі фахівці в області теоретичного забезпечення управління персоналом є такі вітчизняні вчені: А.Л. Гапоненко, А.П. Єгоршин, С. Ліз, І.В. Мішура, В.В. Травін, А.Я. Кибанов і ін.

Мета дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей та сучасних стилів керівництва в організації та ефективність системи менеджменту на прикладі підприємства «XXXXXX». Виходячи з поставленої мети в даній роботі, до виконання впливають такі завдання:

- визначити характерні риси та сутність стилів керівництва;
- дослідити фактори що впливають на ефективність менеджменту;
- охарактеризувати організаційно-економічну характеристику ТзОВ «XXXXXX»;
- провести аналіз стилю керівництва в управлінській практиці підприємства;
- визначити вплив стилю керівництва на ефективність менеджменту ТзОВ «XXXXXX»;
- проаналізувати зарубіжний досвід у змінах стилів керівництва;
- надати пропозиції щодо удосконалення стилю керівництва на підприємстві «XXXXXX»;
- провести економічне обґрунтування необхідності впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження. Об'єктом даної кваліфікаційної роботи є система керівництва на ТзОВ «XXXXXX».

Предмет дослідження. Предметом даної кваліфікаційної роботи є характеристика основних елементів керівництва в системі менеджменту на ТзОВ «XXXXXX» та вплив на ефективність управління в досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження. Для реалізації мети й завдань дослідження використовувалася сучасна наукова методологія, що базується на принципах: єдності початку дослідження й початку розвитку об'єкта, логічного й

історичного, сходження від абстрактного до конкретного тощо.

В основу методології дослідження було покладено системний підхід, специфіка його полягає у розкритті цілісності об'єкта і механізмів, що забезпечують його дослідження, у виділенні різноманітних типів зв'язків складного об'єкта й об'єднання їх у єдину теоретичну картину.

В роботі використовувались загальнонаукові методи пізнання соціальних процесів та явищ а також використовуються спеціальні наукові методи: метод термінологічного аналізу, методи експертних оцінок: аналітичний (аналіз стилів керівництва в систему менеджменту на прикладі ТзОВ «XXXXXX» та системний (аналіз комплексного механізму управління).

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА

1.1 Стилi керiвництва: сутнiсть та характернi риси

Керівництво – категорія досить різностороння. Підходи до цього можуть змінюватися, розширюватися і доповнюватися. Це результат постійного розвитку науки про управління модерними досягненнями та розробками практиків управління, які відгукуються на виклики нинішнього світу - посилення динаміки та складності зовнішнього середовища, стрімкий розвиток технологій та зростання технологічності більшості системних процесів. Зміни, виклики сьогодення, турбулентність зовнішнього середовища призводить, звичайно, до трансформації у внутрішній організації управління.[24]

Для досягнення процвітання та успіху, організації повинні бути ефективними, визначати цілі, завдання, показники. Вони повинні бути ефективними - постійно знаходять найкращі, більш прогресивні інструменти для досягнення поставлених цілей. Організація може бути ефективною лише тоді, коли вона представляє на ринку коли вона представляє на ринку унікальний продукт чи послугу, займає монопольну ринкову нішу або діє на ексклюзивній основі, незалежно від стану та розвитку ринку. [34]

Однак навіть такі організації стикаються з тим, що вони повинні швидко реагувати на різні зміни сучасності, навіть якщо їм не слід брати під контроль ресурси, вони стикаються з завданням пошуку шляхів збереження існуючого контролю, методів побудови та підтримки своєї позиції на ринку, як швидко та гнучко керувати своєю організацією під час змін, роблячи її більш гнучкою та конкурентоспроможною.

Для цього необхідно зрозуміти механізми організації, як управлінські так і фінансові, соціальні, правові й політичні, мотиваційні та технічні, інформаційно-комунікаційні і навчитися ефективно ними керувати. У

контексті досліджень ефективного управління зростає важливість розуміння сутності терміну «механізм лідерства» та показників його оцінки. Тому що саме через механізм управління впроваджуються дії, здійснюються та управляються іншими механізмами організації. [34]

Механізм взаємодії суб'єктів розглядається як складова частина системи, яка забезпечує ефективний вплив на фактори, стан яких визначає результат діяльності об'єкта управління. Причому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством, то слід використовувати термін «механізм управління підприємством», якщо зовнішні - «механізм взаємодії з іншими підприємствами та організаціями» [24]

Безумовно, природа внутрішніх змінних управління організацією багатоманітна. Бувають різні види механізмів управління, а саме головні з них такі:

- ✓ структурні, технічні та адміністративні,
- ✓ економічні,
- ✓ організаційні,
- ✓ інформація,
- ✓ механізми управління та інші.

Сам механізм управління включає наступні елементи, як:

- ✓ поставлені цілі та їх характеристики,
- ✓ елементи об'єкта та їхні взаємозв'язки, на які впливають для досягнення цілей,
- ✓ інструменти управління,
- ✓ методи управління,
- ✓ основні принципи та завдання менеджменту,
- ✓ організаційна структура управління організацією та його кадрами,
- ✓ інформація та способи її обробки.

Можна виділити механізм цільового управління, який містить мету та основні результати діяльності організації, а також критерії вибору та оцінки

їх реалізації. Формування цілей є функцією самого менеджменту, а їх реалізація відбувається як в умовах менеджменту, так і в керованому об'єкті.

В ході розвитку суспільства, вдосконалення науково-технічних можливостей і системи виробничих відносин збільшується кількість важелів і методів впливу на ефективність організаційно-економічного механізму[34]. Підприємство з моменту свого виникнення має потребу спрямовувати всі соціальні процеси, відтворювати умови матеріального і духовного життя суспільства. Вже в первісному суспільстві необхідно було організовувати, планувати і контролювати видобуток і формування запасів їжі, будівництво житла, охорону племені, а також передачу знань, навичок, звичаїв та традицій. [19]

Ці функції в суспільстві виконували певні категорії людей — вожді, воєначальники, старійшини. З часом процеси управління ставали все більш організованими та відокремленими, залучаючи великі групи людей, які виконували спеціальні функціональні обов'язки з управління державою, економікою та армією. Отож, визначимося з поняттям «управління».

Управління — це процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення конкретних результатів.

Суб'єкт управління - фізична або юридична особа, від якої виходить сильний вплив. Авторитет суб'єкта управління, його економічні, морально-етичні важелі впливу є основою процесу управління [6].

Об'єктом управління, тобто речами, на які спрямований потужний вплив суб'єкта управління, можуть бути фізичні та юридичні особи, а також - економічні системи та соціальні процеси.

Система управління — це сукупність суб'єкта, об'єкта та механізму управління.

Керованість як свідомо дія існує лише в суспільстві. Ні природа, ні техніка не мають нічого спільного з управлінням як свідомим процесом.

Очевидно, що механізм управління ринковою економікою може бути ефективним лише тоді, коли він підвищує мотивацію людей, а шляхом

узгодження цілей з інтересами людей і соціальних груп мотивацію можна перенести на мету дії. Тому сама мета та її визначення також є механізмами управління.

Механізм контролю є складною категорією управління. Віднесемо сюди:

- мету управління;
- методи впливу на ці економічні фактори;
- кількісне моделювання цілей;
- фактор управління - впливає на об'єкт управління та пов'язані з ним елементи з метою досягнення мети;
- стандарт менеджменту;
- ресурси управління - матеріальні та фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціал, використання цих ресурсів для реалізації обраних методів управління та забезпечення досягнення поставлених цілей [38, ст. 20-25].

Реальний механізм управління завжди специфічний, оскільки спрямований на досягнення конкретних цілей шляхом впливу на конкретні чинники, причому цей вплив здійснюється шляхом використання конкретних ресурсів чи функціонувань. Це створюється кожного разу, коли приймається управлінське рішення шляхом узгодження всіх елементів механізму управління. Деякі механізми постійні, а інші короточасні. Стратегічне управління пов'язане з довгостроковими цілями, тому для нього характерне створення механізму дій на перспективу.

У сфері матеріального виробництва характер економічних факторів є різноманітним. Це можуть бути виробничо-технологічні, економічні, соціальні, організаційні, правові та політичні фактори, які взаємопов'язані між собою. Природа чинників управління дуже різноманітна.

Тому комплексність і системність механізму управління є об'єктивними закономірностями. У цьому механізмі відповідно до характеру факторів, що впливають на управління, узгодження інтересів усіх залучених

сторін може бути досягнуто шляхом вибору методів управління та ресурсів. Якщо інтереси суперечливі, то неможливо ефективно впливати на фактори управління, а отже, неможливо досягти поставленої мети.

Вихідними елементами, з яких складається механізм управління, є конкретний об'єкт управління та ціль переходу стану чи дії об'єкта. Першим кроком є координація цих елементів для формування пари категорій. Опісля цілі управління трансформуються в завдання (стандарти управління), саме тоді формується пара. Потім у парах визначаються керуючі фактори, на які необхідно вплинути, щоб виконати це завдання. Якщо не вдається сформувати необхідний набір керуючих факторів, необхідно вказати об'єкт керування та (або) мету. Відповідно до характеру керуючих факторів ми обираємо спосіб взаємодії, тобто створюємо пару.

У кінці, визначається необхідний набір управлінських ресурсів з використанням цього ресурсу для організації контролю та впливу на стан супутніх управлінських факторів, включаючи передачу мотивації для цілей управління. На цьому етапі послідовно утворюються пари. Результат цих впливів – узгодженість завдання – мета.

Якщо не вдається об'єднати необхідну кількість ресурсів, то потрібно змінити або трансформувати спосіб управління.

Складна структура господарського механізму утворює єдине ціле, оскільки цілеспрямовано впливають на основні ланки і процеси. Це досягається за допомогою менеджменту. Менеджмент - це сукупність різних функцій. Кожна функція призначена для вирішення конкретних, різноманітних і складних завдань взаємодії між різними підрозділами організації, а це вимагає великої кількості конкретних дій. Сфера управління охоплює не тільки виробництво, а й усі аспекти досліджень і розробок, збуту, фінансів і інформаційно-комунікаційних процесів, тобто всі аспекти будь-якої діяльності у сфері управління економічними механізмами[5].

Зазначимо, що дуже важливою частиною удосконалення виробничо-господарського механізму є подальший розвиток маркетингу й планування та

їх взаємозв'язок. Це значить, що дослідження управлінської діяльності організацій не дозволено проводити за загальними стандартами, необхідно розпізнавати та аналізувати зміни у змісті управлінської діяльності конкретного підприємства та визначати її особливості та характеристики.

На сучасному етапі підвищення ступеня централізації управління потребує чергового розвитку таких функцій менеджменту, як маркетинг, планування внутрішнього середовища й контроль. Ці функції постійно змінюються, і відповідно впливають на централізоване управління, і в результаті управління отримує нові функції та атрибути, які можна зрозуміти лише шляхом детального та всебічного дослідження. Механізм управління організацією базується на гнучкому поєднанні централізованих і децентралізованих доміант. Масштаби і складність виробництва все ще зростають, підприємства географічно розосереджені, а диверсифікація продукції об'єктивно вимагає збільшення кількості організаційних одиниць і надання їм бізнес-самостійності, що призводить до децентралізації управлінської діяльності[15].

У той же час постійні зміни умов виробництва пов'язані з розвитком науково-технічних розробок, конкретних ринків, споживацьких потреб, вимагають використання внутрішнього маркетингового менеджменту, планування та прогнозування, а також розробки нових форм і способів контактів та комунікацій з банками.

Підприємства повинні ретельно контролювати та координувати діяльність різних підрозділів. Це свідчить про об'єктивне посилення централізації управління.

Управління — це цілеспрямований вплив на систему та її елементи з метою підтримки структури та стану системи або переведення її в інший стан відповідно до функції та цілей системи.

Трудовий колектив - це певна «кадрова» система, що складається з взаємопов'язаних чинників. Звичайно, він має свою внутрішню побудову, бо працівники відрізняються за категоріями, кваліфікацією, професією та

іншими характеристиками, які вони виконують:

- економіка (досвід, навчання, мотивація);
- соціальна психологія (дисциплінованість, інтерактивні здібності);
- демографічні показники.

Характерною особливістю цієї системи є наявність багатьох зв'язків між горизонтальними елементами і вертикальними елементами (між структурними та відокремленими підрозділами).

Метод управління - спосіб виконання операцій управління персоналом для досягнення цілей управління виробництвом. Існує 3 методи управління, які по-різному впливають на людей:

Адміністрація заснована на владі, дисципліні та покаранні.

Економіка ґрунтується на правильному застосуванні законів економічного виробництва [18].

Соціальна психологія - це метод, заснований на впливі на мотивацію і мораль людей, званий «методом переконання».

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленням поділу праці. Поділ праці вимагає співпраці працівників. У свою чергу кооперація праці породжує об'єктивну необхідність узгодження різних її видів і різновидів в організованих соціально-економічних системах (трудових колективах, підприємствах, промисловості, народному господарстві).

Управління є обов'язковою складовою відповідної колективної діяльності людей. Використовується там, де необхідно скоординувати спільні дії людей. Таким чином, управління є невід'ємним елементом суспільного виробництва на кожному етапі його розвитку [22, ст. 17-18].

Напрямок вектора дій людини буде визначатися цілями дії, а величина - готовністю людини діяти в напрямку досягнення цих цілей. Якщо людина діє самостійно, вона рухається в бажаному напрямку, відповідно до своїх можливостей і прагнень. У виробництві людина перестає належати собі, тому що тут результат її індивідуальної праці залежить від результату в цілому.

Виробничий процес диктує параметри свого руху і задає напрямок, в якому людина повинна досягти результату, тобто задає його вектор.

Для досягнення загального результату необхідно стежити за тим, щоб людина співвідносила власні бажання з вимогами виробництва, намагалася досягти поставлених перед собою цілей, рухаючись у правильному напрямі.

При такому підході, управління - це вплив на людей, в результаті якого вони роблять не те, що хочуть, а те, що їм варто робити. Управляти людиною - значить дати йому правильний спосіб дій і отримати від нього бажаний результат.

По-перше, поняття управління прийнятно тільки для людини, адже тільки вона може діяти добре чи погано. В принципі, механізм не може працювати неправильно: він завжди працює однаково, за власним задумом або заданою програмою.

Наприклад, якщо вони говорять, що система не працює належним чином, це означає, що вона працює не так, як очікувалося. Дії людини визначаються свободою її волі. Вона сама вирішує, що добре, а що ні. Обидві ці альтернативи присутні в її свідомості, і напрямок, у якому вона рухатиметься, залежить лише від її вибору. Тому менеджмент (управління) завжди має прямий або опосередкований вплив на поведінку людини.

По-друге, не слід хибити управління з примусом. Різниця в тому, що примус не передбачає свободи волі, і в даному випадку людина позбавлена будь-якого вибору. Людина може бути змушена діяти так чи інакше, але як тільки примусовий вплив зникає, вона знову починає рухатися в своєму керунку.

По-третє, важливо розрізнити лідерство (забезпечення належного досягнення мети) і підприємливість (власне встановлення цілей). Різниця полягає в тому, що керівництво завжди має справу з людиною, тому воно не є своєрідним для предметної сфери, в якій людина працює. Підприємство завжди пов'язане з функціонуванням в певному тематичному напрямку.

На рис.1.1 показано місце теорій ситуаційного керівництва-лідерства в

процесі управління на основі врахування конкретних ситуаційних факторів при виборі стилю керівництва.

Життєвість і ефективність стилів керівництва визначається обраною керівниками системою мотиваційних мотивів, стимулів до належної праці всього колективу та окремих працівників. Ця система включає дві підсистеми: командно-адміністративні та соціально-психологічні стимули. Перші змушують людей працювати, другі викликають зацікавленість учасників виробництва у високій якості та ефективності праці.

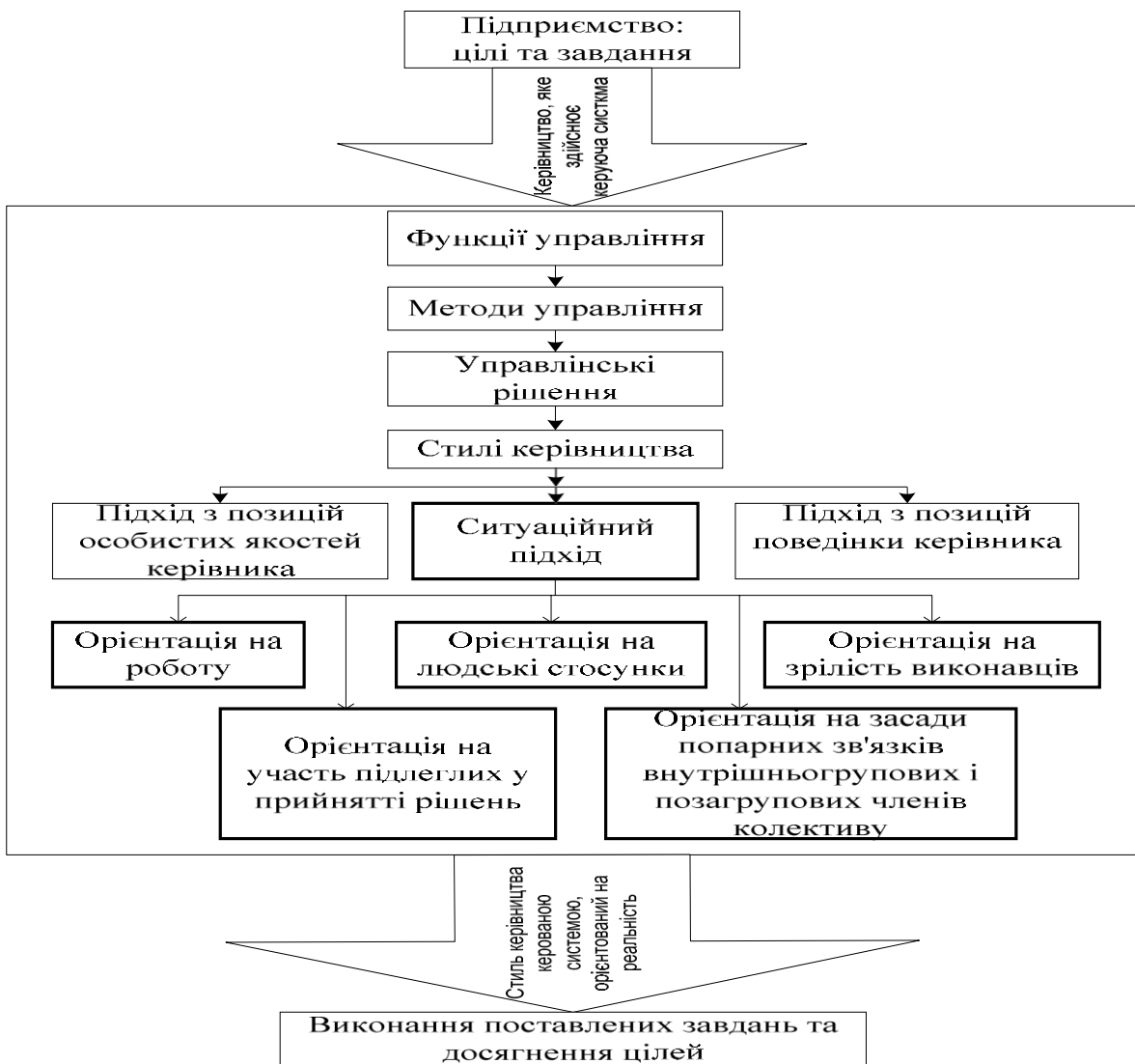


Рис. 1.1. Місце ситуаційного керівництва у процесі менеджменту на підприємстві [25]

Щоб складна організація могла виконувати поставлені перед нею завдання, необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління. Але неможливо виконувати основні функції планування, організації, мотивації та

контролю, якщо немає в організації ефективного керівництва.

Незважаючи на те, що лідерство та керівництво є важливою складовою ефективного менеджменту, успішні лідери не завжди є ефективними менеджерами-керівниками. Про ефективність лідера можна судити по тому, як він впливає на персонал організації. Іноді ефективне керівництво може заважати формальній організації. Отож до прикладу, впливовий неформальний лідер може зробити так, що трудовий колектив починає організовувати випуск неякісної продукції. Отже, різниця між керівництвом і лідерством полягає в наступному.

Управління можна визначити як ефективний і фізичний процес, який призводить до того, що співробітники виконують певні завдання і вирішують певні задачі. З іншого боку, лідерство — це процес, за допомогою якого одна особа впливає на команду. Керівник очолює організацію в результаті запланованих дій формальної організації. Лідери не стають лідерами з волі організації, хоча здатність керувати людьми можна збільшити та покращити шляхом делегування повноважень.

Зазначимо, що керівник організації - це людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми співробітниками. Основна ціль - це впливати на трудовий колектив таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену підприємством.

А лідерство — здатність впливати на окремих осіб, команди, групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення поставленої мети товариства.

Таким чином, організація виробляє, ставить цілі та визначає стратегію, а менеджер перетворює цю стратегію на програму дій та забезпечує її реалізацію, домагаючись від усіх працівників єдиного напрямку руху. Види та форми господарювання. У системі суспільного виробництва управління здійснюється в різних формах.

1.2 Фактори, що впливають на ефективність менеджменту

Для забезпечення ефективності управління необхідно враховувати всі його фактори. Але це можна зробити лише в тому випадку, якщо ці фактори систематизувати і віднести до основних і вирішальних.

З точки зору методів наукового управління можна виділити такі фактори: мистецтво, досвід і науковий менеджмент. Саме ці фактори характеризують різноманітність наукових підходів до менеджменту та їх зміст.

Розрізняють фактори внутрішньої ефективності менеджменту і зовнішні фактори. Для забезпечення внутрішньої ефективності управління необхідно враховувати три комплекси факторів: використання ресурсів, досягнуті результати, відповідний рух до мети та фактор часу.

Використання ресурсів проявляється в їх структурі, якості і можливості збалансованого поповнення і накопичення. Для забезпечення ефективності менеджменту необхідна економія ресурсів.[38, ст.106]

При оцінці управління найбільшою складністю є розуміння його результатів. Ресурси можна оцінити, час легко виміряти, а результати важко розподілити.

Результат управлінської діяльності матеріалізується і виявляє себе в кінцевому результаті, у функціонуванні організації, - отримання продукту, послуги, прибутку. Проте можна і необхідно для розуміння ефективності менеджменту говорити і про його безпосередній результат, а саме досягнення мети.

Безпосередній результат управління проявляється в характеристиці управлінського рішення, в оцінці того, наскільки рішення гармонізує дії людей і спрямоване на досягнення мети. На цій основі ефективність управління визначається факторами постановки цілей (якістю мети, стратегією, якістю прийнятого рішення, задоволенням потреб).

Враховуючи, що управління координує спільну діяльність людей

відповідно до спільної мети, ступінь узгодженості діяльності можна вважати безпосереднім ефектом управління, який включає не тільки організацію спільної діяльності, а й соціально-психологічний клімат, майстерність і професіоналізм та економія часу. Ці фактори можна оцінити за допомогою тестів і розглядати як безпосередні результати управлінської діяльності.[13]

Безпосередній результат управління можна охарактеризувати набором показників: темпи зростання продуктивності, інноваційність, якість, ритмічність роботи, стратегічність, кваліфікація та професіоналізм. Адже управління — це координація діяльності заради спільної мети, що може характеризувати його безпосередній результат.

Водночас існує проблема вимірювання цих показників. Однак це вічна проблема, яка вирішується, коли виникає питання в індикаторах для управління процесами. Колись давно людство створювало продукт, не замислюючись про продуктивність та ефективність. Це не було потрібно. Але з розвитком виробництва виникла потреба, і такі показники з'явилися. Без цих показників сьогодні неможливо уявити управління виробництвом.[2]

Фактор часу виражається в своєчасності прийнятих рішень, економії часу на їх розробку, використання передових інтенсивних технологій, потенціалу та продуктивності праці персоналу.

Кожен із цих факторів можна визначити далі. Але перелічені чинники є основними і визначальними для ефективності управління.

Зазначимо, що з іншого боку, на ефективність впливають зовнішні фактори. Це інвестиційний клімат, методологія, що визначає науковий підхід до управління, легітимність інвестицій з точки зору стратегії та тенденцій розвитку, інформаційне забезпечення, соціальна інфраструктура. Узагальнені результати досліджень свідчать про те, що ці фактори не мають рівного значення. Економічна ситуація та інвестиційний клімат відіграють велику роль у забезпеченні ефективного управління. Проте використання економічних можливостей залежить від методології управління, а точніше від реалізації науково-аналітичного підходу до підвищення ефективності.

Один із науковців у своїх дослідженнях відзначив таку систему правил досягнення ефективності управління:

1) правила критичних факторів: чинники часу, розвиток інформаційних технологій, корпоративність як форма ефективної співпраці та партнерства [38];

2) принципи спрямування управлінської діяльності: розробка основної цілі, місії та стратегії управління, забезпечення якості, створення креативних умов, так звана «мисляча» система;

3) принципи пріоритетів управління. Основними з них є пріоритети людського фактору, мотивації дій, майстерність та професіоналізм.

Управління продуктивністю є основним завданням, яке необхідно постійно і систематично вирішувати керівництву організації. Саме такий підхід допускає отримати результати, що відповідають цільовим орієнтирам підприємства. Основою порівняння результатів з метою є система оцінки ефективності, яка відповідає моделі управління організацією та враховує критерії й оцінку результатів управління [1]

Важливу роль в управлінні відіграє людський інтелект, використання комп'ютерних систем та інформаційне забезпечення роботи керівників і фахівців. Специфіка сучасних систем, об'єктів і суб'єктів управління полягає в примноженні творчих здібностей людини завдяки інтеграції науки, техніки й виробничих потужностей. Чільне значення має професійний рівень менеджера, його креативні покликання, ступінь формалізації великого досвіду, здатність вчасно приймати і реалізовувати певні рішення.

Значний вплив на ефективність управління мають такі фактори, як підвищення якості управлінського персоналу, командна робота, участь в управлінській діяльності персоналу, наукова організація праці (НОП) тощо. Також зазначимо, що на продуктивність управління впливає і ієрархічний (скалярний) ланцюг. Ієрархічність іноді призводить до того, що фактори, які суттєво впливають на результати виробничо-господарської діяльності, залишаються поза компетенцією органу, який безпосередньо керує об'єктом -

це, до прикладу, недоліки у виробничому балансі та споживанні, невчасні поставки з вини постачальників, тощо.

Ефективність управління зважає на властивість мультиплікативності, яка посилює або зменшує вплив управління на об'єкт. Рішення та управлінські документи, переходячи з одного рівня на інший, деталізуються та змінюються до того, як потраплять до прямих виконавців. На практиці результат порівняно з очікуваним може бути значно кращим або поганим, залежно від того, наскільки це зрозуміло виконавцям, тобто як саме вони діють, чи розвинене креативне мислення і т.д. [38].

Існують фактори, які прямо не залежать від діяльності управлінських органів різних рівнів, але мають істотний вплив на кінцеві результати виробництва. До них можна віднести механізм оподаткування, співвідношення цін на ринку, екологічні умови, мотиваційний механізм працівників, а також, безумовно, існуюча система управління економікою країни і т. д. Оптимальних результатів досягають ті підприємства, управлінський апарат яких вміло пристосовується до нових умов, викликів зовнішнього середовища, час прийняття рішень, релевантна інформація, використовуючи їх повною мірою.

1.3 Методика дослідження

Процедура дослідження з метою виконання кваліфікаційної роботи складалася з кількох етапів. На першому етапі було складено план дослідження, визначено коло осіб, які братимуть участь у проведенні усного та письмового опитування. На другому етапі проводилася робота щодо отримання необхідної інформації для дослідження. На етапі виявлялися взаємозв'язки, визначення домінуючого стилю управління та соціально-психологічного клімату. Отримані дані були опрацьовані методом математичної статистики. Для розуміння факторів, що вплинули на вибір стилів керівництва у товаристві, надзвичайно важливим є

загальні відомості про підприємство та його історія. Для оцінки застосовуваних стилів керівництва на досліджуваному підприємстві було проведено дослідження. Важливе місце в організації дослідження займає робота з інформацією, її аналіз, ідентифікація, класифікація та обробка даних. Метод дослідження - це спосіб отримання нового знання, безпосередній інструментарій, за допомогою якого проводиться дослідження. Метод дослідження націлений на практику організації і включає як категоріальний апарат дослідження, так і емпіричний спосіб отримання знання на основі великого масиву даних - кількісних та якісних показників функціонування системи. Об'єктом дослідження є стиль керівництва, характерний для топ-менеджерів. При дослідженні із застосованих методів та оцінки їх ефективності використані наступні методи:

- ✓ спостереження,
- ✓ опитування,
- ✓ статистичне спостереження (періодичне, вибіркоче, відкрите).

Вибірка складала 7 осіб, серед яких 5 осіб (генеральний директор, заступник директора з економіки, заступник директора з виробництва, заступник директора з маркетингу та головний бухгалтер) – менеджери вищого рівня та дві особи – менеджери середнього рівня. Це начальник конструкторського бюро та начальник відділу із забезпечення.

Відбувалося усне та письмове опитування. Воно проводилося у вигляді анкетування на основі анкет, запропонованих у джерелах. У цих анкетах міститься ряд питань, які дозволяють спостерігати та аналізувати.

Суть цієї тестової методики полягає у виявленні лідерських якостей та ступеня їх виразності.

Ступінь виразності лідерства:

До 25 балів – лідерство виражене слабо; 26-35 балів – середня виразність лідерства;

36-40 балів - лідерство виражене сильною мірою;

Понад 40 балів – схильність до диктату. Методика "Ефективність

керівництва".

Мета опитувальника – оцінити практичну діяльність у ролі лідера з погляду її потенційної ефективності. Особливість цієї методики полягає в тому, що якщо вона використовується для самооцінки керівника, то виникає небезпека спотворення результатів внаслідок суб'єктивної установки показати себе у кращому варіанті або просто недостатнього усвідомлення людиною своїх особливостей. [34]

І тому цей опитувальник рекомендується разом із керівником пропонувати його підлеглим, а потім узагальнювати результати. Якщо випробуваний отримає від 30 до 40 балів, стиль його керівництва (з урахуванням вищезазначеного зауваження) вважається високоефективним. Якщо сума балів виявилася в межах від 11 до 29, стиль керівництва розглядається як середньо-неефективний. Якщо загальна сума балів виявилася 10 і менше, то стиль керівництва цієї особи розглядається як малоефективний і не рекомендується бути керівником (лідером) трудового колективу.

Ще є одна методика щодо визначення стилю керівництва, яка характеризує ділові та професійні якості, а саме: директивно-авторитарний, ліберальний, демократичний. Методика є популярною і полягає в тому, що на підставі проведеної вибірки учасникам опитування пропонується опитувальник, у якому запропоновано 27 характеристик діяльності керівника та до кожної з них буде вказано 5 варіантів її прояву. Учасники опитування мають вибрати один або кілька з цих 5 варіантів, які відповідають його стилю керівництва і відзначити їх.

Також за допомогою методики «Оцінка соціально-психологічного клімату колективу» було обрано певні питання, для того, щоб визначити клімат у трудовому колективі і стиль керівництва у ньому. Психологічний клімат – важлива характеристика колективу. Від психологічного клімату великою мірою залежить стан людини, її настрої. Для працівників комерційної структури, де інтенсивність праці дуже висока - це особливо

важливо, бо його настрій впливає на ефективність діяльності. Якщо у керівника настрій хороший, воно обов'язково позначиться на атмосфері взаємовідносин з оточуючими, щодо працівників відділу та відповідно, на виконанні поставлених завдань.[9]

Психологічний клімат може бути сприятливим чи несприятливим. Кожен член колективу це відчуває по-своєму. Причому відчуття однієї людини можуть суттєво відрізнятись від відчуттів іншої. За формулою методики підраховуються певні бали для кожного учасника дослідження та визначається середній бал оцінки соціально-психологічного клімату.

РОЗДІЛ 2.

ВПЛИВ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «XXXXXX»

ТзОВ «XXXXXX» впевнено увійшла на ринок навесні 2009 року. Від самого початку своєї функціональної діяльності зарекомендувала себе надійним партнером у веденні бізнесу. За невеликий термін ТзОВ «XXXXXX» здобуло достойне визнання та авторитет серед своїх партнерів. На сьогоднішній день організація являється великим постачальником матрацних тканин та аксесуарів для виробництва матрасів. В асортименті ТзОВ «XXXXXX» представлені матрацні тканини, тасьма, латекс, латексні блоки, кокос, що відповідають гідним вимогам і стандартам якості.[27]

На сьогоднішній день ТзОВ «XXXXXX» має широкий вибір стьобаних тканин в різних класичних та сучасних дизайнах стьобання з будь-яким наповненням. Уся продукція підприємства сертифікована, пройшла лабораторне дослідження та має санітарно - епідеміологічні висновки. Окрім цього, ТзОВ «XXXXXX» постійно дбає про збільшення, покращення та оновлення асортименту, слідкує за усіма новинками та тенденціями ринку, відвідуючи світові спеціалізовані виставки.

Статутий капітал ТзОВ «XXXXXX» становить 2 345 477,67 грн. Підприємство знаходиться за адресою 80215, Львівська обл., Червоноградський район. Отож, розглянемо основні види діяльності ТзОВ «XXXXXX» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні види діяльності ТзОВ «XXXXXX»

	Код	Вид діяльності
Основний	46.41	Оптова торгівля текстильними товарами
Додаткові	31.09	Виробництво матраців
	13.20	Виробництво інших меблів
	13.30	Ткацьке виробництво
	13.96	Оздоблення текстильних виробів
		Виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення
	13.99	Виробництво інших текстильних виробів.
	46.49	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
	77.39	Надання в оренду інших машин, устаткування
46.76	Оптова торгівля іншими проміжними продуктами	
47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет	

За даними [27,30]

Станом на 01.01.2022 рік, штат ТзОВ «XXXXXX» налічує 92 працівника: директор, головний бухгалтер, директор комерційний, завідувач виробництва, інженер, бухгалтер, менеджер, економіст, дизайнер тканини, водій автотранспортних засобів, майстер цеху, помічник майстра (ткацькі верстати та в'язальні машини), оператор в'язально-прошивного устаткування, оператор вузлов'язальної машини, оператор стрічкового устаткування, контролер вимірювань продукції, ткач, контролер якості, контролер технологічного процесу (виробництво тканин), комірник, обліковець, завідувач складу, експедитор транспортний, водій навантажувача, сторож, підсобний робітник, вантажник, прибиральник виробничих приміщень. [27]

Таблиця 2.2 - Штатний розпис керівників, службовців, робітників підприємства ТзОВ «XXXXXX»

№ п/п	Найменування посад	Кількість штат. од.
1	Директор	1
2	Гол. бухгалтер*	1
3	Директор комерційний	1
4	Завідувач виробництва	1
5	Інженер	1
6	Бухгалтер	2
7	Бухгалтер***	1
8	Бухгалтер*,**	1

Продовження таблиці 2.2

9	Менеджер(управитель) із збуту	3
10	Економіст*	2
11	Дизайнер тканини*,**	1
12	Водій автотранспортних засобів	3
13	Майстер цеху	2
14	Помічник майстра (ткацькі верстати та в'язальні машини)	7
15	Оператор в'язально-прошивного устаткування	5
16	Оператор вузлов'язальної машини	1
17	Оператор стрічкового устаткування	3
18	Оператор стрічкового устаткування*	1
19	Контролер вимірювань продукції	5
20	Ткач	17
21	Контролер якості	4
22	Контролер технологічного процесу (виробництво тканин)	2
23	Комірник	2
24	Обліковець	4
25	Завідувач складу	2
26	Експедитор транспортний	1
27	Водій навантажувача	3
28	Сторож	5
29	Підсобний робітник	2
30	Вантажник	5
31	Прибиральник виробничих приміщень	3
	Разом	92

Основні економічні показники діяльності на ТзОВ «XXXXXX» за 2020-2021 рр. узагальнені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні показники діяльності підприємства ТзОВ «XXXXXX»

№з/п	Показник	2020 рік, тис. грн	2021 рік, тис. грн	Відхилення (+/-)	
				тис. грн.	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції	47 513	66 273	18 760	29%
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	33 099	43 051	9 952	17%
3	Чистий прибуток	14 414	23 222	8 808	49%
5	Дебіторська заборгованість	297	242	-55	-
6	Власний капітал	37923	47645	9722	25,6%
7	Поточні зобов'язання та забезпечення	12 074	14 248	2 174	12%
8	Кількість працівників, чол	106	92	14	9%

2022 рік – дані відсутні

Отже, на основі представлених даних в таблиці 2.3., можемо зробити наступні висновки, що фінансові показники підприємства ТзОВ «XXXXXX» 2021 року у порівнянні з 2020 роком значно покращилися, оскільки аналізуючи чистий прибуток ТзОВ «XXXXXX» можемо побачити, що у 2020 році прибуток склав 14 414, а в 2021 році прибуток становить 23 222, що на 49 % більше у порівнянні з аналізованим 2020 роком.

Таблиця 2.4 - Аналіз фінансового стану ТзОВ «XXXXXX»

Розділ балансу	Код рядка	2020 рік	2021 рік	Вертикальний аналіз		Горизонтальний аналіз	
				Питома вага у балансі, %		Різниця між 2020 р. та 2021 р.	
				2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи	1095	8 265	9 378	100%	100%	1113	13,47%
II. Оборотні активи	1195	32 361	41 733	100%	100%	9372	28,96%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	40 626	51 111	100%	100%	10485	25,81%
БАЛАНС	1300	40626	51111	100%	100%	10485	25,81%
I. Власний капітал	1495	37923	47645	100%	100%	9722	25,64%
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	1595	0	84	100%	100%	84	-
III. Поточні зобов'язання та забезпечення	1695	2703	3382	100%	100%	679	25,12
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	317	99	100%	100%	- 218	-
БАЛАНС	1900	51111	40626	100%	100%	10485	25,81%

Отже, на основі представлених даних в таблиці 2.4., можемо побачити, провівши аналіз агрегованого балансу товариства з обмеженою відповідальністю «XXXXXX», можемо стверджувати, що представлені

показники свідчать про покращення фінансового стану підприємства, адже у 2020 році на балансі підприємства «XXXXXX» було 40626, а у 2021 році даний показник зріс на 25,81% (51111).

Для проведення комплексного аналізу діяльності підприємства ТзОВ «XXXXXX» проаналізуємо фінансові показники функціонування досліджуваного підприємства за 2020-2021 роки.

А також проаналізовано буде штат робочої сили підприємства ТзОВ «XXXXXX».

Таблиця 2.5 - Склад та структура основних засобів ТзОВ «XXXXXX» за 2020-2021 рр.

Показник	2020		2021	
	тис.грн	%	тис.грн	%
За натурально-речовими ознаками				
2. Машини та обладнання	906,2	29,02	919,6	27,88
3. Транспортні засоби	1877,7	60,13	1938,1	58,76
4. Інструменти, прилади, інвентар та інші основні засоби	338,8	10,85	440,7	13,36
Разом основних засобів	3122,8	100,00	3298,4	100,00
Залежно від участі у процесі виробництва				
1. Активна частина	3122,8	100,00	3298,4	100,00
2. Пасивна частина				
Всього основних фондів	3122,8	100,00	3298,4	100,00

За даними [27,30]

Однією з головних умов підвищення ефективності використання основних фондів та їх заміни є якнайкращий термін використання основних фондів, і перш за все їх активної частини, відповідно до первинного технологічного призначення.

Скорочення строку корисного використання основних фондів, з однієї сторони, допускає прискорити їх оновлення, зменшити моральне старіння та знизити витрати на утримання й експлуатацію, а з іншої сторони, призводить до збільшення собівартості продукції в рахунок амортизації.

Подовження строку експлуатації основних фондів дає змогу скоротити обсяги річної заміни робочої сили і тим же спрямувати більше ресурсів на розширене відтворення, але при цьому знижується загальна продуктивність експлуатованих основних фондів. [27]

У даному розділі проаналізовані показники за обліковими даними ТзОВ «XXXXXX»:

- ✓ технічного стану, а саме коефіцієнт зносу; коефіцієнт придатності;
- ✓ ефективності використання (фондомісткість, фондоозброєність праці фондоддача, рентабельність основних засобів);
- ✓ інтенсивності руху основних фондів - коефіцієнт надходження; коефіцієнт вибуття.

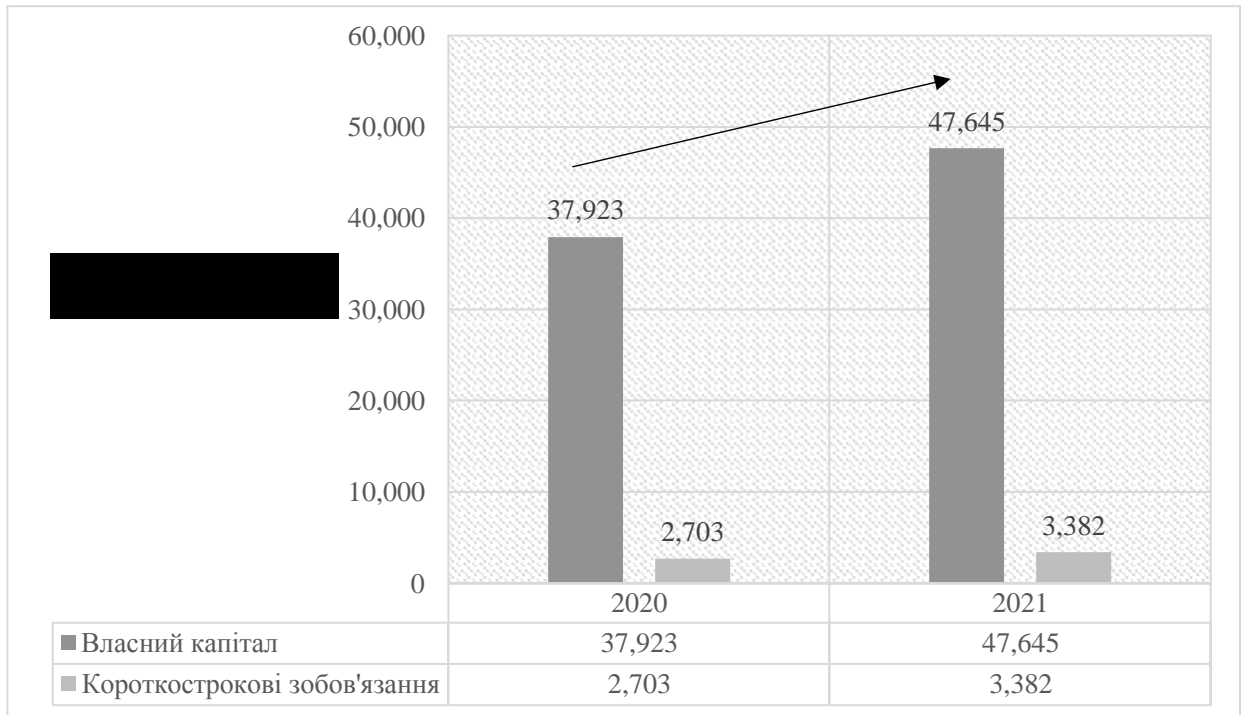
У табл. 2.6 розглянемо динаміку показників руху основних засобів.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників руху, технічного стану та ефективності використання основних засобів ТзОВ «XXXXXX» за 2020-2021рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	Ланцюгове абсолютне відхилення, +/-	
			2020 р.	2021 р.
Показники руху основних засобів				
1. Коефіцієнт надходження ОЗ, %	91,48	18,46	61,25	-73,02
2. Коефіцієнт вибуття ОЗ, %	9,34	13,87	4,20	4,53
Показники технічного стану основних засобів				
1. Коефіцієнт зносу ОЗ, %	4,21	16,23	-6,73	12,02
2. Коефіцієнт придатності ОЗ, %	95,79	83,77	6,73	-12,02
Показники ефективності використання основних засобів				
1. Фондовіддача основних фондів, грн./грн.ОЗ.	55,6	59,6	-132,1	4,1
2. Фондомісткість основних фондів, грн.ОЗ./грн.	0,018	0,017	0,013	-0,001
3. Фондоозброєність праці, тис. грн. / чол.	45,2	66,9	32,7	21,7
4. Рентабельність основних фондів, %	558,3	441,9	-626,7	-116,4

2022 рік – дані відсутні

За результатами аналізу даної таблиці показників руху основних засобів ТзОВ «XXXXXX» виявлено, що протягом 2020-2021 років основні засоби постійно оновлювалися. На що також вказують показники технічного стану основних засобів, які придатні більше як на 83%. Також можна зазначити про ефективність використання основних засобів в господарській діяльності ТзОВ «XXXXXX» незважаючи на зниження рентабельності основних фондів з 558,3 % в 2020 р. до 441,9% в 2021 р.



За даними [27,30]

Рисунок 2.1. Динаміка джерел фінансування ТзОВ «XXXXXX»

Наступним етапом дослідження, є виявлення ліквідності підприємства ТзОВ «XXXXXX». Значення поточної ліквідності знаходиться вище нормативної межі (1,5), що вказує на низьку імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу підприємства, хоча призводить до підвищення залежності від постачальників фінансових ресурсів з зовнішньої сторони. В таблиці 2.7. розглянемо показники стійкості та платоспроможності ТзОВ «XXXXXX».

Таблиця 2.7 - Показники стійкості та платоспроможності ТзОВ «XXXXXX» у 2019-2021 рр., частка одиниці

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,93	0,93	0,93	-0	-0,14
Поточна ліквідність	3,06	3,06	2,77	-0,29	-9,31

Сума чистого прибутку компанії є додатньою (13182 тис. грн у 2021 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоч для кращої оцінки здатності менеджменту досягати поставленої цілі, нам необхідно дослідити

показники рентабельності. Дані представлені на рисунку 2.2.

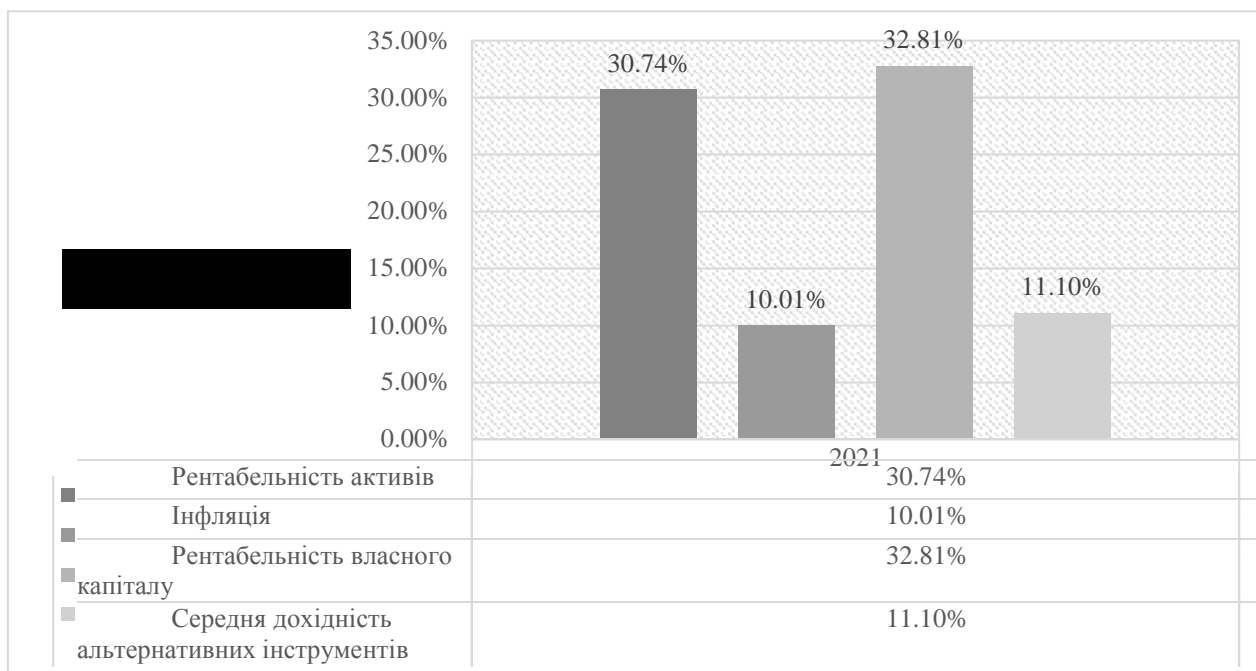


Рисунок 2.2. Співставлення рентабельності активів ТзОВ «XXXXXX» з інфляцією в Україні у 2020 р, % [27,30]

Для визначення привабливості організації як об'єкту інвестування варто співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Для простоти розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої дохідності депозитів за 2021 р.

Таким чином, перевищення рентабельністю власного капіталу дохідності за альтернативним інструментом вказує, що рівень благополуччя власників організацій зростає, причому більш швидкими темпами, ніж це характерно в середньому для фінансового ринку. Дані представлені на рисунку 2.3.

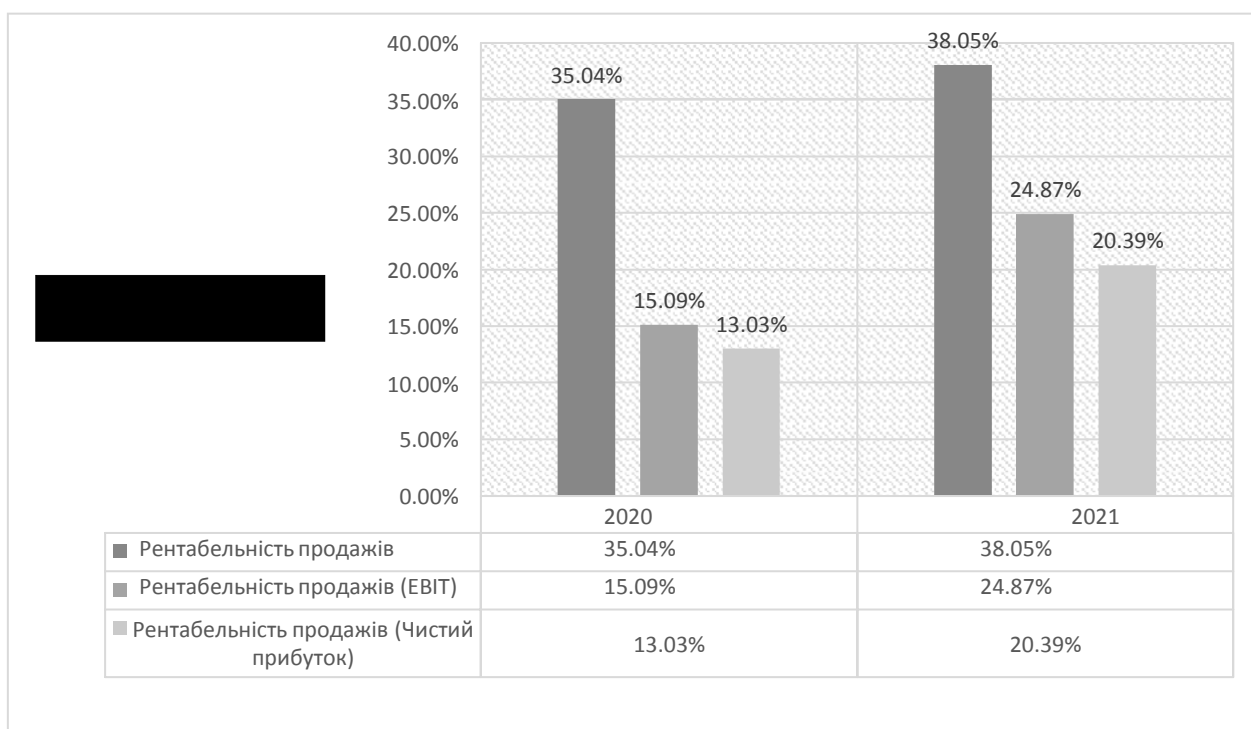


Рисунок 2.3. Динаміка показників рентабельності продажів ТЗОВ «XXXXXXX» у 2020-2021 рр, %.

Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2021 році. А це, в свою чергу, вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації остаточного фінансового результату.

Змішаний збут підприємства ТЗОВ «XXXXXXX» є досить ефективним. Опосередкований збут здійснюється через значну кількість посередників, що приносить більшу частину прибутку Товариству з обмеженою відповідальністю «XXXXXXX». Зазначимо, що прямий збут ТЗОВ «XXXXXXX» характеризується торгівлею через магазини своїх партнерів та постійних клієнтів, які розташовані у містах України: Київ, Одеса, Харків, Дніпро, Львів, Чернігів, Івано-Франківськ, Херсон, Ужгород, Тернопіль, Хмельницький.

ТЗОВ «XXXXXXX» використовує канали розподілу від 0-го до 3-го рівня, що дозволяє їй забезпечити розповсюдження продукції серед її кінцевих споживачів.

Схему системи розподілу продукції ТзОВ «XXXXXX» представимо на рис. 2.4.

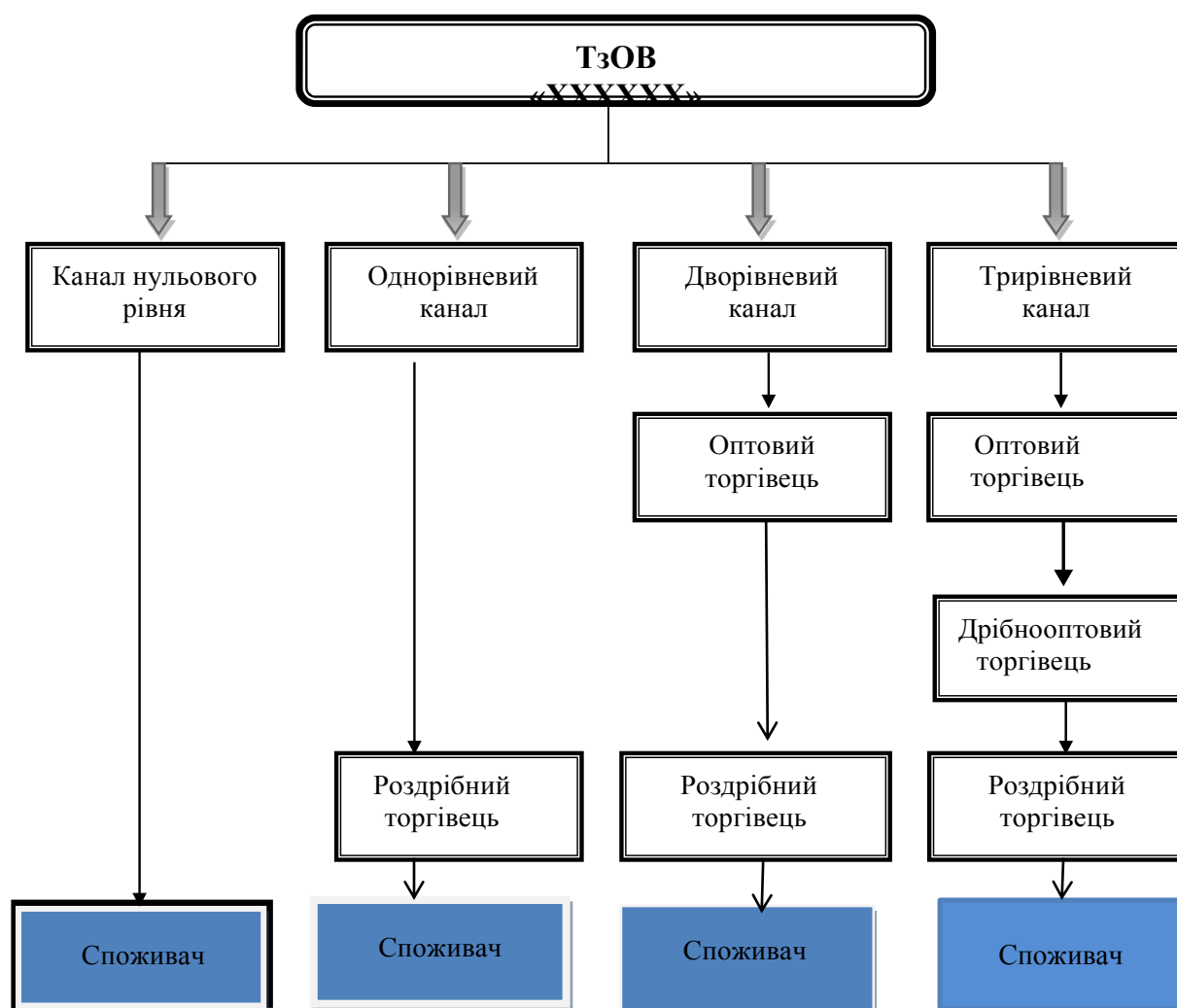


Рис. 2.4. Розподіл продукції ТзОВ «XXXXXX»

Проаналізувавши динаміку продажу продукції в каналах розподілу ТзОВ «XXXXXX», проведемо дослідження динаміки структури каналів розподілу у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка структури каналів розподілу ТзОВ «XXXXXX»

Канали розподілу продукції	Структура продаж, %		Відхилення, (+/-)
	2020 рік	2021 рік	
Система розподілу С1 (Споживчий ринок Західний регіон)			

Продовження таблиці 2.8

C1Z	298 169,00	485 654,00	187 485,00
C1R	358 587,00	411 687,00	53 100,00
C1D	237 725,00	380 747,00	143 022,00
Система розподілу C2 (Споживчий ринок Східний регіон)			
C2Z	311 247,00	402 541,00	187 485,00
C2R	316 529,00	491 469,00	53 100,00
C2D	266 712,00	384 078,00	143 022,00
Система розподілу C3 (Споживчий ринок Північний регіон)			
C3Z	168 982,00	412 587,00	243 605,00
C3R	391 531,00	311 587,00	-79 944,00
C3D	333 995,00	432 447,00	98 452,00
Система розподілу C4 (Споживчий ринок Південний регіон)			
C4Z	329 621,00	567 681,00	238 060,00
C4R	212 657,00	397 009,00	184 352,00
C4D	351 722,00	435 835,00	84 113,00

З табл. 2.8 можемо відмітити, що тенденції, які були наведені вище у вигляді аналізу, повністю підтверджуються. ТзОВ «XXXXXX» поступово замінює прямі відносини із роздрібними торговцями на партнерські відносини із різними дистриб'юторами.

Проаналізувавши становище досліджуваного підприємства можемо зробити SWOT-аналіз (рис.2.5). SWOT-аналіз дозволяє сформулювати та передбачити перелік першочергових заходів, які необхідно провести підприємству для якісного та кращого функціонування товариства.

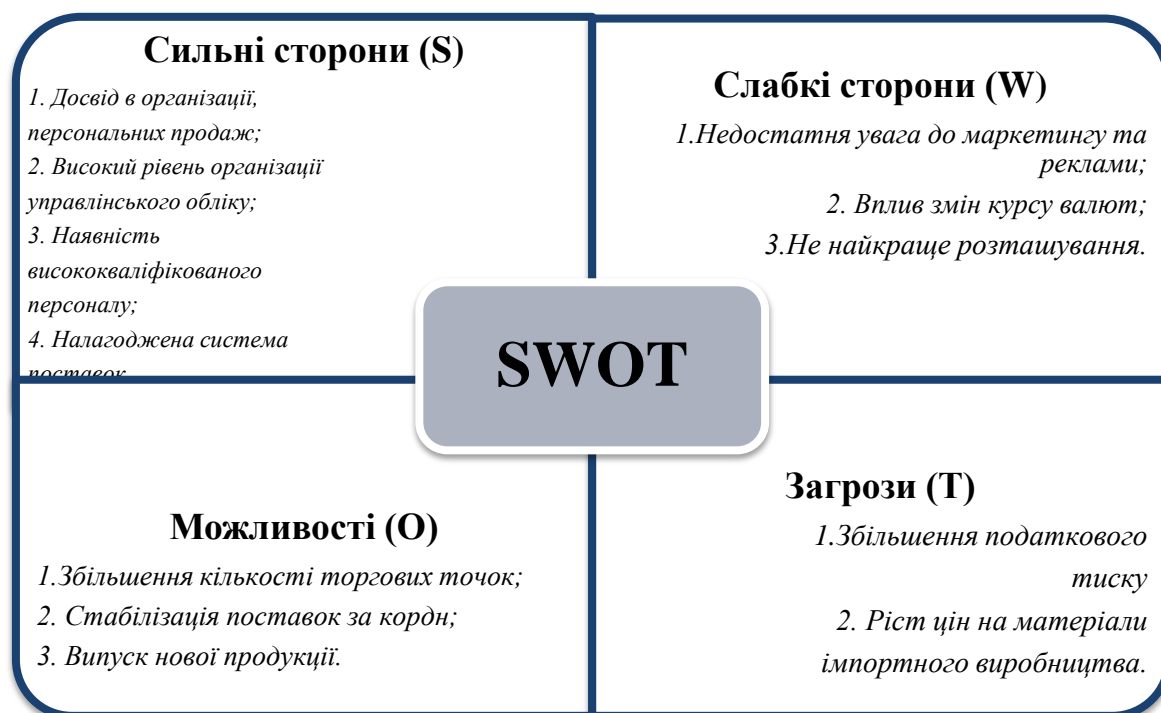


Рис.2.5. SWOT - аналіз ТзОВ «XXXXXX»

Таким чином, аналіз показує сильні сторони та зазначені можливості, але й на превеликий жаль відзначаються і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства і загрози зовнішніх змінних.

2.2 Аналіз стилю керівництва в управлінській практиці підприємства

Аналізуючи стан керівництва на підприємстві ТзОВ «XXXXXX» можу зазначити, що головний менеджер підприємства виконує ефективно свою роботу, оскільки у своєму стилі керівництва контролює діяльність практично кожного підрозділу підприємства ТзОВ «XXXXXX». [28]

Для наочного представлення процесу управління на підприємстві ТзОВ

«XXXXXX» було сформовано рисунок, в якому показано процес керівництва різних ланок та підрозділів, які у свою чергу формують загальну картинку управлінського процесу та його стиль.

Дані представлено на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6. Стиль керівництва на підприємстві ТзОВ «XXXXXX»

В кінці тижня керівник кожного відділу надає звіт про виконання завдань головному менеджеру, який в свою чергу обробляє інформацію, аналізує її та контролює всі процеси в сезонних планах ТзОВ «XXXXXX», які створюються в кінці кожного року шляхом підбиття підсумків і формулювання нових виробничих завдань для наступного року. Стилі управління генерального менеджера на підприємстві передбачають абсолютний контроль за виконанням обов'язків відділів і планів підприємства, однак, якщо розглядати в цілому підприємство «XXXXXX», працює в демократичному стилі управління, що в свою чергу дозволяє більше спілкуватися між органами управління та керівниками магазинів і

співробітниками, і в результаті бачити загальний образ робочого процесу з середини.

Демократичний стиль керівництва генерального директора ТзОВ «XXXXXX» дозволяє йому спілкуватися з усіма працівниками підприємства шляхом попереднього запису, вислуховувати їхні пропозиції, скарги та спілкуватися, що в свою чергу дозволяє використовувати свої повноваження в правильному напрямку для забезпечення ефективного виконання своїх посадових обов'язків та планів роботи ТзОВ «XXXXXX».

В цілому такий стиль керівництва допомагає головному менеджеру ефективно управляти всіма зовнішніми і внутрішніми процесами на підприємстві. Управління зовнішніми та внутрішніми процесами на ТзОВ «XXXXXX» займає важливе місце в діяльності підприємства в цілому, ця система охоплює основні елементи функціонування та управління підприємством, внутрішні процеси підприємства повинні включати управління логістичною діяльністю, економічну безпеку, управління персоналом, що відноситься до управління зовнішніми процесами, має включати управління конкурентоспроможністю компанії, ринкову діяльність, ціноутворення та просування товарів. [28]

Стилі управління генерального менеджера ТзОВ «XXXXXX» зазначеними зовнішніми та внутрішніми процесами ТзОВ «XXXXXX» є невід'ємною частиною управління підприємством в цілому. Така система управління зовнішніми та внутрішніми процесами в ТзОВ «XXXXXX» є досить ефективною завдяки демократичному стилю керівництва генерального директора ТОВ «XXXXXX», адже кожна галузь діяльності має добре розвинену інфраструктуру та організаційну структуру в системі управління конкретними та описаними зовнішніми та внутрішніми процесами, що в свою чергу забезпечує оперативну та ефективну роботу підприємства в цілому. Такий демократичний стиль керівництва в підході до управління зовнішніми та внутрішніми процесами дає свої плоди, що

виражається в покращенні фінансових показників ТзОВ «XXXXXX» за останні кілька років.

2.3 Вплив стилю керівництва на ефективність менеджменту у ТзОВ «XXXXXX»

Беззаперечно, що стиль керівництва на підприємстві завжди має певний вплив на цілковиту систему менеджменту присутню в діяльності підприємства. Демократичний стиль управління на підприємстві ТзОВ «XXXXXX» має позитивний вплив на ефективність менеджменту на підприємстві ТзОВ «XXXXXX». Оскільки кожен підрозділ за допомогою демократичної логістичної системи налагоджено працює у спів дії з головним менеджером, це дозволяє говорити нам про ефективність менеджменту на підприємстві ТзОВ «XXXXXX» в цілому, що у свою чергу дає свої позитивні плоди. Зазвичай ефективність управлінських процесів на підприємстві аналізують на основі кінцевого результату викладеного на фінансово-економічних показниках діяльності підприємства .[29]

Якщо менеджер та стиль керівництва працює ефективно та впливово на своїй території, то показники підприємства з кожним роком зростають, для того щоб побачити ефективність менеджменту на підприємстві ТзОВ «XXXXXX» як наслідок правильно підбраного стилю керівництва головного менеджера, проаналізуємо показники фінансової звітності підприємства за останні роки.

Як можемо побачити з представлених даних в підрозділі 2.1., то у 2020 році чистий дохід від реалізації продукції становив 47 513,00, а вже у 2021 році даний показник зріс до 66 273,00, тобто за один рік своєї діяльності підприємство зуміло покращити свою прибутковість на 29%, а це є надзвичайно позитивним показником, враховуючи що в даний період головний менеджер користувався також демократичним стилем

управління персоналу та застосовував методи антикризового управління, оскільки на 2021 рік припав пік пандемії COVID-19, який тим чи іншим чином мав безпосередній вплив на економічні процеси в діяльності не тільки на підприємстві ТзОВ «XXXXXX», але й на всі підприємства в нашій державі. Тому можна стверджувати, що демократичний стиль керівництва на підприємстві ТзОВ «XXXXXX» має значний вплив з позитивної точки зору на функціонування підприємства в цілому та організацію системи менеджменту на підприємстві, яка контролює діяльність кожного підрозділу підприємства в цілому.

Під впливом демократичного стилю управління зі сторони головного менеджера на функціонування цілої системи менеджменту на підприємстві було проаналізовано основні функції менеджера на підприємстві ТзОВ «XXXXXX». Дані представлено на рисунку 2.7.

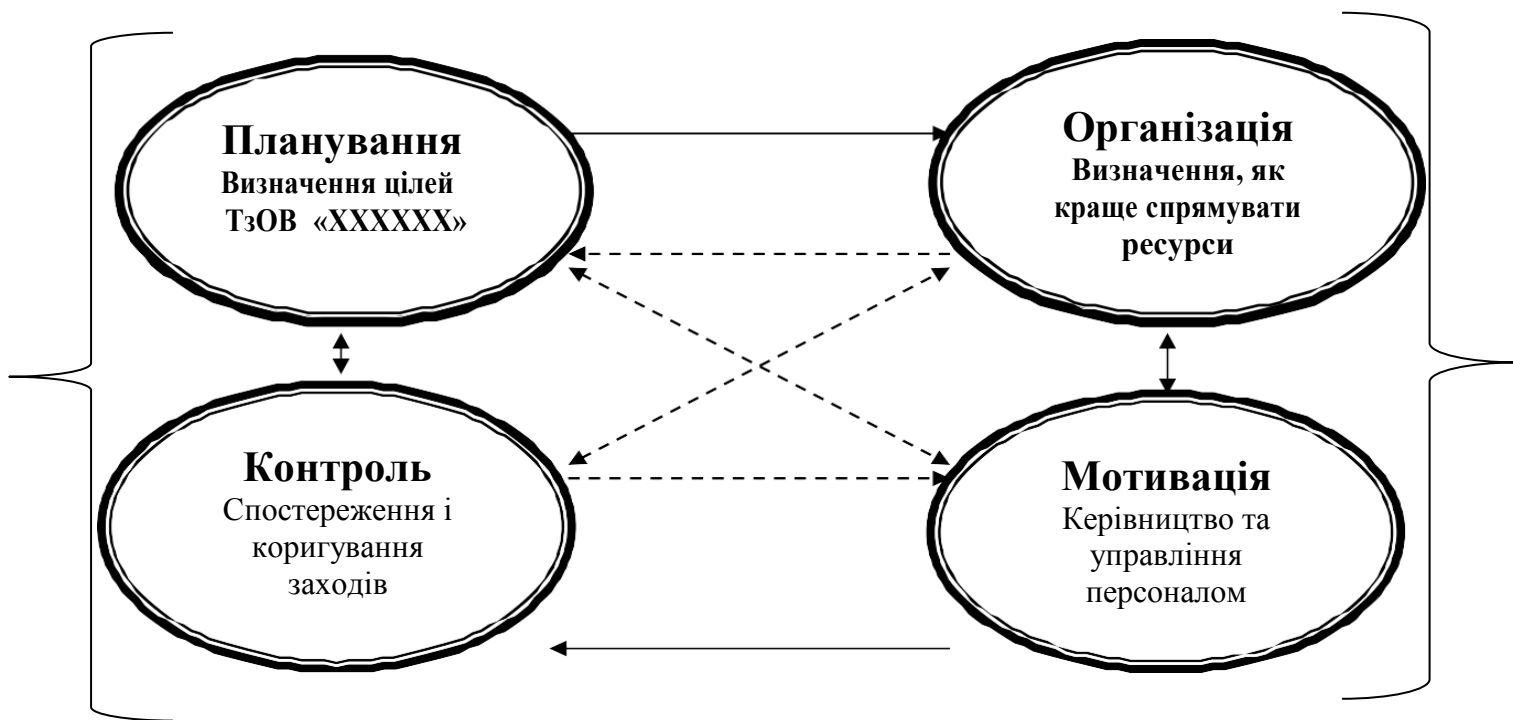


Рисунок 2.7. Основні функції менеджменту на підприємстві ТзОВ «XXXXXX»

Отже, як можна побачити, з представлених даних на рисунку 2.6, що демократичний стиль управління формує чотири основні функції менеджменту на підприємстві в цілому, головний менеджер задає темп та

напрями діяльності, а керівники підрозділів на підприємстві ТЗОВ «XXXXXX» виконують поточні функції менеджменту, до яких входить мотивація, контроль, планування та організація. Слід виокремити функцію планування, оскільки дана функція завжди узгоджується з головним менеджером і вже через систему логістики подається для працівників підрозділів, тим самим забезпечуючи ефективність роботи підприємства в цілому.

Найвища продуктивність в умовах зростаючої невизначеності середовища товариства може бути досягнута при врахуванні соціально-психологічних методів управління, заснованих на таких інструментах, як створення правильного робочого місця, формування сприятливого психологічного клімату в колективі та турбота про умови праці (рис. 2.8).

На рисунку 2.8. розглянемо залежність вибору методів управління від рівня невизначеного середовища.

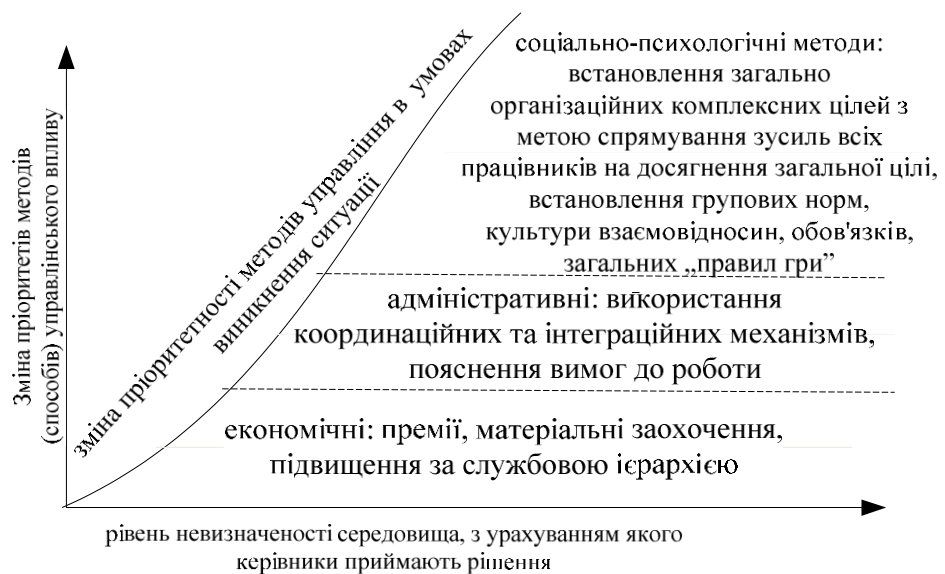


Рис. 2.7. Залежність вибору методів управління від рівня невизначеності середовища підприємства [25]

Слід зазначити, що поєднання цих методів управління залежить від рівня організаційного розвитку підприємства, тобто від його стратегічної програми вдосконалення здатності вирішувати різноманітні завдання та здатності до оновлення. Більш високий рівень розвитку забезпечує

максимальну зацікавленість і відповідальність працівників у забезпеченні високого рівня ефективності та якості досягнення поставленої мети.

Ефективність рішення, прийнятого відповідно до оптимального стилю керівництва, залежить від мотиваційного чинника, який також заслуговує на увагу. Для ефективного досягнення мети керівник повинен не тільки спланувати й організувати роботу, а й змусити людей виконувати її за розробленим планом. Мотивація в широкому розумінні - це процес заохочення співробітників працювати над досягненням поставленої мети перед підприємством. З цього визначення можна зробити висновок, що для ефективного реалізації мотиваційної функції необхідні: усвідомлення того, що спонукає працівника до праці; розуміння того, як спрямувати ці стимули на досягнення мети підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

3.1 Зарубіжний досвід у змінах стилів керівництва

Практику управління персоналом ТзОВ «XXXXXX» слід розглядати через призму загальних стратегічних цілей організації, а не як окремий етап, заснований на єдиному підході або мікропідходах. Ідея полягає в тому, щоб прийняти цілісну перспективу системи управління, яка гарантує відсутність розрізнених стратегій і те, що політика управління повністю поєднується з цілями організації. Керівництво ТзОВ «XXXXXX» повинне мати своє бачення управлінської ситуації. Стратегічні довгострокові рішення, прийняті на організаційному рівні, пропонуються її керівником. Вони формуються на основі власного бачення лідером управлінської ситуації. Без власної точки зору немає прийняття управлінського рішення. Володіння цим навиком є обов'язковим для керівника. Для правильного бачення управлінської ситуації необхідно володіти великою кількістю інформації, вміти аналізувати і відокремлювати недоречну від релевантної на основі зворотного зв'язку, робити точні висновки із врахуванням ефектів від реалізації раніше уже прийнятих рішень.

Також зазначимо, що інтуїція керівника є важливим елементом у формуванні свого бачення управлінської ситуації, в якій має прийматися рішення. З одного боку, це сконцентрований досвід, знання та вміння менеджера, а з іншого – відчуття управління, яке не піддається формалізації. Швидше за все, це вроджена риса, але в той же час вона розвивається з досвідом прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень.

Керувати в підприємстві - це управлінська робота, яка вимагає від керівництва не тільки професіоналізму, а й управлінських навичок, майстерності, вроджених та набутих вмінь та таланту, ситуаційного підходу,

вчасно та дієво реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що визначають діяльність об'єкта управління та її результати.

Керівник виходить з позиціонування, тобто з того, що йому вдається зайняти таку позицію в одному з найважливіших напрямків розвитку управлінської ситуації, яку ніхто не займав і яка відрізняється оригінальним баченням, що відкриває нові можливості для його розвитку. Ця позиція повинна бути обґрунтованою, лідер повинен мати потенціал зайняти і відстояти її. Ця посада має бути привабливою для тих, хто здатний впливати на розвиток управлінської ситуації. Сучасний лідер — це символ об'єднаності та приклад корпоративної поведінки. Зазвичай висувається знизу вгору, найчастіше спонтанно і приймається послідовниками. Формальний лідер володіє повним набором інструментів впливу, завдяки яким у нього більше шансів на успіх.

Аналіз природи лідерства показує, що воно є результатом специфічних потреб людей та їх об'єднань, які лідери повинні задовольняти. Його різноманітні теорії більш детально розкривають природу лідерства. Важливість лідерства для управління організацією ставить питання про вплив на це явище.

Менеджеру відводиться важлива роль у створенні організаційної культури та управлінні нею. Залежно від типу організаційної культури менеджер виконує різні функції. Ефективність діяльності менеджера безпосередньо пов'язана зі здатністю керівників керувати організаційним і міжособистісним спілкуванням, впливаючи на його характер.

Отже, стратегія розвитку ТзОВ «XXXXXX» звичайно буде залежати від ефективності керівництва, від вчасного прийняття управлінських рішень, від співпраці з персоналом й споживачами та зміцнення відносин з партнерами і т.д.

Стосовно сучасних закордонних стилів лідерства, то слід зазначити, що найбільшу базу теоретичного матеріалу розглянуто на основі американського та європейського стилів. В даний час стилі лідерства провідних

американських менеджерів служать орієнтирами і прикладами для дослідження процесу управління.

Американські організації, чи малий, чи великий бізнес, досягають високих результатів завдяки злагодженій командній роботі та турботі про клієнтів. Чималу роль у побудові підприємства, яке в майбутньому буде приносити стабільний прибуток, відіграватимуть майбутні менеджери, які враховуватимуть, у якому руслі піде корабель, здатні швидко приймати рішення та вибудовувати ефективну комунікацію з підлеглими. Який він, американський менеджер, який у нього стиль керівництва? [11, ст. 314].

Отож, відзначимо, що в основі стилю керівництва американських менеджерів лежить опора на факти і швидке прийняття рішень (через сувору підзвітність в організаційній структурі). Американська корпоративна політика базується на індивідуалізмі та твердій спеціалізації. Ідеальний американський менеджер – це сильна особистість, яка втілює в собі процес ефективного менеджменту і здатна мотивувати співробітників, створити сприятливу основу для здорової конкуренції. Крім того, одним із вихідних факторів, що впливають на специфіку управління американськими компаніями, є специфіка американської культури, їх бачення світу та ставлення до роботи та свого майбутнього, а також до оточуючих [26].

Згідно з американськими принципами менеджменту, першим елементом, який може підштовхнути компанію до лідерських позицій, є довіра між керівником і працівником. Керівник демонструє приклади відкритості та чесності по відношенню до персоналу, на роботі немає заборонених тем для обговорення, персонал може висловлювати свої ідеї та точки зору. Персонал проявляє ініціативу у вирішенні складних питань і отримують підтримку з боку керівництва не тільки схваленням, але й ресурсами. Працівники швидко піднімається по службовій сходинці, а також плінність кадрів надзвичайно низька. Це свідчить про високий управлінський ступінь систем. На рис.3.1. розглянемо основні риси стилю управління американських менеджерів.



Рис. 3.1. Основні риси стилю управління американських менеджерів

На підставі різних підходів до стилю керівництва в європейських країнах можна виділити загальну схожість стилю керівництва, заснованого на досягненні загальних матеріальних, соціальних, демографічних, політичних, духовних і т.д. цілей для оточуючих. В Європі особлива увага приділяється розвитку кар'єри, що дозволяє отримати статус, який приваблює гроші. Стиль європейського керівництва – це демократія з чітким ступенем підпорядкування [11].

Основними проблемами стилю керівництва в європейських країнах є специфіка мислення менеджерів і розуміння ними управлінської ситуації. До того ж, на перший погляд, бачимо найпрогресивніші європейські компанії. Щоб краще розглянути надійність і актуальність поняття «управління», необхідно встановити достатню кількість точок контакту між європейськими країнами та їх системами управління [26].

Вирішуючи це питання, необхідно, з одного боку, виявити суттєві відмінності між системами управління європейських країн, а з іншого боку, висвітлити інші подібності стилю керівництва між європейськими системами, зокрема з неєвропейськими моделями управління. Питання обґрунтованості поняття «європейське управління» є досить широким і його

важко обговорювати. Європейський менеджмент більше орієнтований на людей, ніж американський менеджмент. Європейський підхід зосереджується на соціальній цінності управління на благо громадян, зосереджений на підтримці соціальної взаємодії.

Стиль управління в Європі є одним із самобутніх, йому не зрівняється стиль управління в США та Японії. Іншими аспектами європейського управління є: вищий рівень внутрішніх переговорів, високі навички в управлінні багатонаціональними командами та здатність ефективно керувати екстремальними ситуаціями. Однією з головних особливостей міжнародного бізнесу є мультикультуралізм у веденні бізнесу.

Цікаво Французька компанія L'Oréal є одним із лідерів світового ринку парфумерії та косметології. Керівництво вважає своїх працівників головним багатством.

Вони мають право працювати в безпечних, здорових умовах: таких, де визнаються таланти та досягнення кожного працівника, де цінується різноманітність, де поважається особисте життя та баланс між ним та професійним життям

Одним із чільних елементів системи менеджменту ІКЕА є відкритість інформації для персоналу компанії. Інформація про досягнення та недоліки компанії доступна співробітникам через внутрішній корпоративний Інтранет. На семінарах і навчальних тренінгах, а також через локальну мережу співробітників інформують про те, як найбільш ефективно використовувати накопичені корпоративні знання та як швидко реагувати на події, що відбуваються [11].

Прикладом німецької моделі є міжнародний концерн Siemens AG (Siemens), який працює в галузі електротехніки, електроніки, енергетичного обладнання, транспорту, медичного обладнання та освітлення, а також спеціалізованих послуг у різних галузях промисловості, транспорту та зв'язку. Концерн Siemens AG представлений у понад 190 країнах світу, що робить його одним із лідерів серед компаній та організацій за географією

присутності [26].

За свою 160-річну історію компанія Siemens створила бездоганну репутацію в усьому світі. Управління персоналом охоплює більшість прийомів сучасного менеджменту. Суворе дотримання етичних і правових принципів, за якими керівництво прагне підтримувати успішну діяльність компанії на світовій арені. Стиль управління компанією адаптований до нових правових вимог, що випливають з міжнародних угод з прав людини, боротьби з корупцією та прагнення до динамічного розвитку. Закон і мораль є невід'ємною частиною господарської діяльності Siemens [26].

Підсумовуючи вищевикладене, можна сміливо стверджувати, що соціологічні особливості концепції європейського менеджменту, як і основи побудови стилю лідерства в організаціях європейських країн, значною мірою є відображенням їх культури та національних особливостей.

Отже, у будь-якій країні світу стиль керівництва визначається: національними особливостями; традиціями та звичаями; культурою та історією; релігією; різницею в ментальності; умовами життя; географічним розташуванням; економічними та політичними фактори. Стиль керівництва залишається гнучким і мобільним незалежно від стану. Стиль значною мірою залежатиме від конкретних обставин управління [11].

3.2 Пропозиції щодо удосконалення стилю керівництва на підприємстві

У кожній організації стиль управління також визначається багатьма факторами, серед яких: рівень освіти та розвитку керівника, специфіка його діяльності, PR-політика, організаційно-правова форма тощо. Кожен сучасний керівник, який прагне створити добре вмотивований і ефективний колектив повинен постійно розвиватися і вдосконалюватися, поліпшувати взаємозв'язки і розвивати колектив [20].

На основі проведених досліджень та аналізу процесів керівництва та

стилю управління на підприємстві ТзОВ «XXXXXX», було визначено основні елементи стилю керівництва головного менеджера, також проаналізувавши особливості стилів керівництва на основі зарубіжного досвіду на прикладі провідних американських менеджерів та європейських компаній, сформовано та розпрацьовано основні пропозиції для вдосконалення стилю керівництва на підприємстві ТзОВ «XXXXXX».

Перш за все, слід зазначити, що впровадження нових елементів стилю лідерства в ТзОВ «XXXXXX» вимагає залучення найкращого досвіду та практичних речей з описаних стилів лідерства американських та європейських менеджерів.

Важливим елементом процесу управління є його демократичність, як зазначалося раніше, головний менеджер в товаристві з обмеженою відповідальністю «XXXXXX» застосовує демократичний стиль управління, але, на мою думку, він потребує певного вдосконалення з урахуванням європейського досвіду. Тому необхідно впровадити такі елементи в процес участі працівників:

- консультації звільнених від роботи;
- інформаційний рівень;
- рівень консультації;
- управління працівників, передбачене законом;
- участь ряду працівників у колективних переговорах (захист прав працівників через профспілки);
- спільно детермінуючий рівень.

Також вважаю за доцільне впровадження моделі «Шлях-Ціль», яка була розроблена американським економістом Ф. Шиллером на початку ХХ століття і яка знайшла своє відображення та практичне застосування в діяльності провідних американських компаній з метою вдосконалювати стилі управління. Суть даної моделі в процесі вдосконалення стилів управління в ТзОВ «XXXXXX» полягає в наступному. Дані представлено на рисунку 3.1.

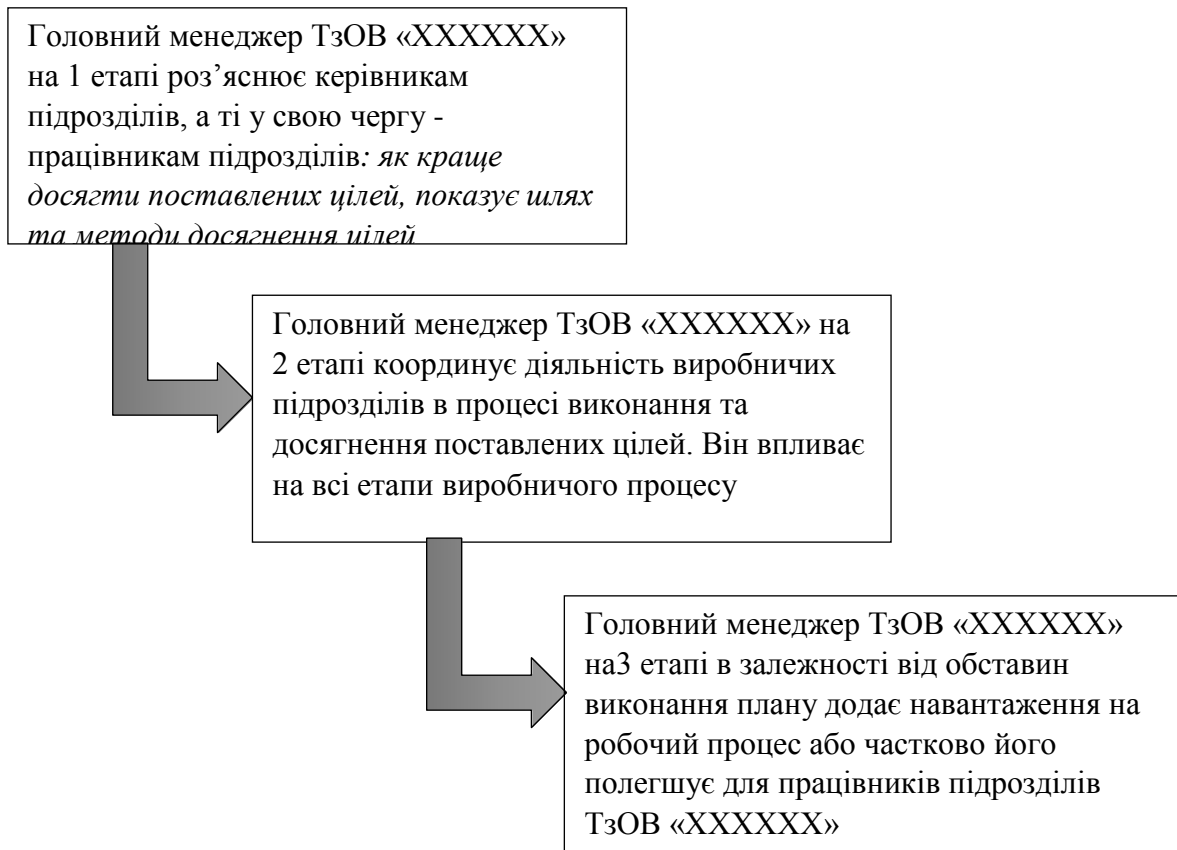


Рисунок 3.1. Модель «Шлях-Ціль»

Саме така запропонована модель «Шлях-Ціль», на нашу думку, зможе значною мірою вплинути на процеси покращення та вдосконалення діючого стилю в керівництві головного менеджера на підприємстві ТзОВ «XXXXXX», тим самим поліпшити і всі виробничі процеси на підприємстві та покращити логістичні канали в діяльності співробітників, керівників підрозділів та головного менеджера. Дана концепція спрямована також і на покращення фінансово-економічних показників діяльності ТзОВ «XXXXXX» в нинішніх умовах.

На основі європейського досвіду, слід зазначити, що важливим є впровадження постійної комунікації головного менеджера з працівниками підрозділів та цехів. Менеджер підприємства ТзОВ «XXXXXX» повинен вважати, що деталі, які будуть виконуватись, повинні обговорюватися з усіма співробітниками підприємства ТзОВ «XXXXXX». Тут вертикальні і горизонтальні відносини реалізуються у багатосторонніх переговорах, у яких

кожна сторона висловлює свою точку зору. Цілком природно, що створення спільної позиції – досить складний процес, але можливий до його створення та запуску в діяльності підприємства.

Якщо проаналізувати показники діяльності провідних європейських компаній, які почали вдосконалювати стилі керівництва за допомогою моделі «Шлях-Ціль», то показники фінансових результатів підприємств почали зростати в середньому на 5-7% за один рік, таким чином доцільним є запровадження даної моделі в діяльність досліджуваного товариства з точки зору економічної ефективності.

3.3 Економічне обґрунтування необхідності впровадження запропонованих заходів

З прикладів видно, що стиль керівництва у провідних європейських компаніях заснований на демократичності та тісній взаємодії менеджерів та співробітників, досить високий ступінь партисипативності у стилі керівництва.

Запровадження даної моделі «Шлях - Ціль» в функціонування стилю керівництва на ТзОВ «XXXXXX», на наші сподівання, може покращити господарсько-економічні показники діяльності досліджуваного товариства на основі продемонстрованого зарубіжного досвіду.

Якщо проаналізувати показники діяльності товариства «XXXXXX» за 2020 та 2021 рік, то простежимо, що демократичний стиль керівництва додав 29% доходу за один рік, якщо ми запровадимо модель «Шлях - Ціль», то добавивши до 29% ще додаткових в середньому 6% від запропонованої моделі «Шлях-Ціль», дохід підприємства зросте на 35%, що у свою чергу виступить позитивним показником та економічно обґрунтованим в діяльності підприємства.

Далі проаналізуємо показники із запропонованими кількісними даними в діаграмі. Дані представлено на рисунку 3.2.

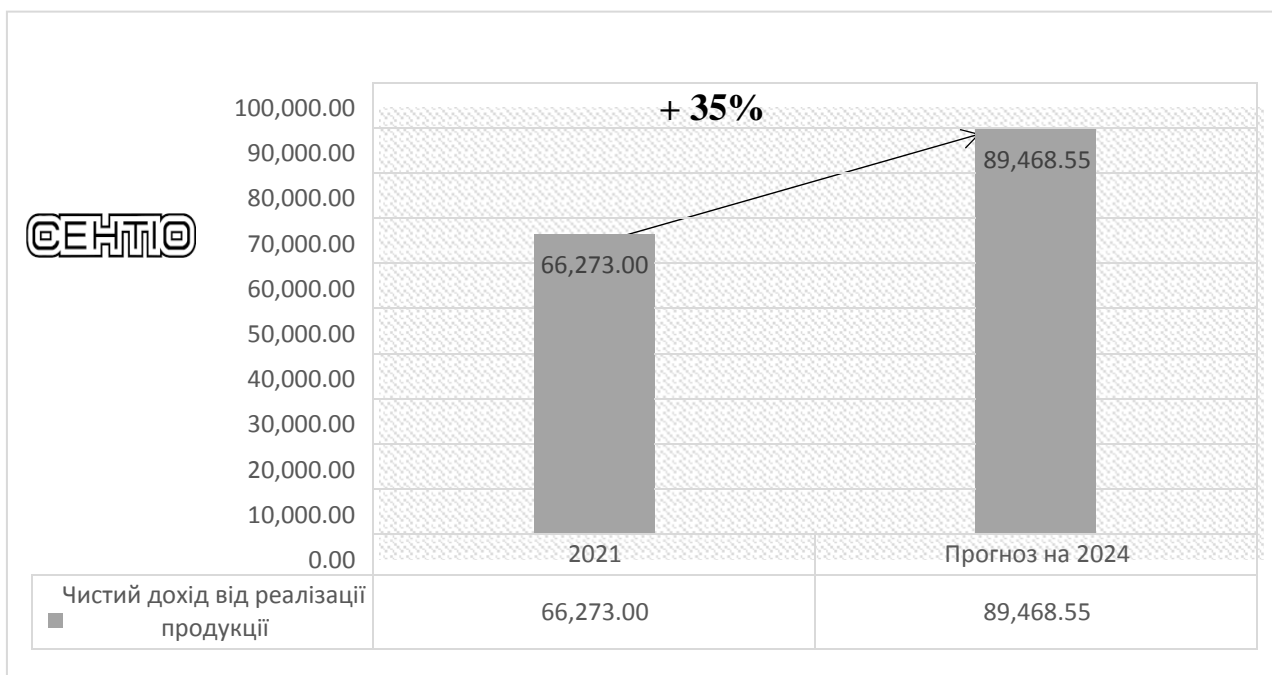


Рисунок 3.2. Економічна ефективність запровадження моделі «Шлях-Ціль»

Отож, на основі проведеного розрахунку, представленого на рисунку 3.2, можемо побачити, що після запровадження моделі «Шлях-Ціль» в процес стилю керівництва на підприємстві ТзОВ «XXXXXX» економічна ефективність за один рік зростає на 35%, це 23 195.55, що у свою чергу є позитивним показником та економічно ефективним і обґрунтованим з точки зору важливості запровадження даної моделі в діяльність головного менеджера (управителя) на підприємстві ТзОВ «XXXXXX».

Заключним етапом сформуємо прогноз економічної складової для ТзОВ «XXXXXX» з наведених вище даних.

Прогноз наведено на рисунку 3.3.

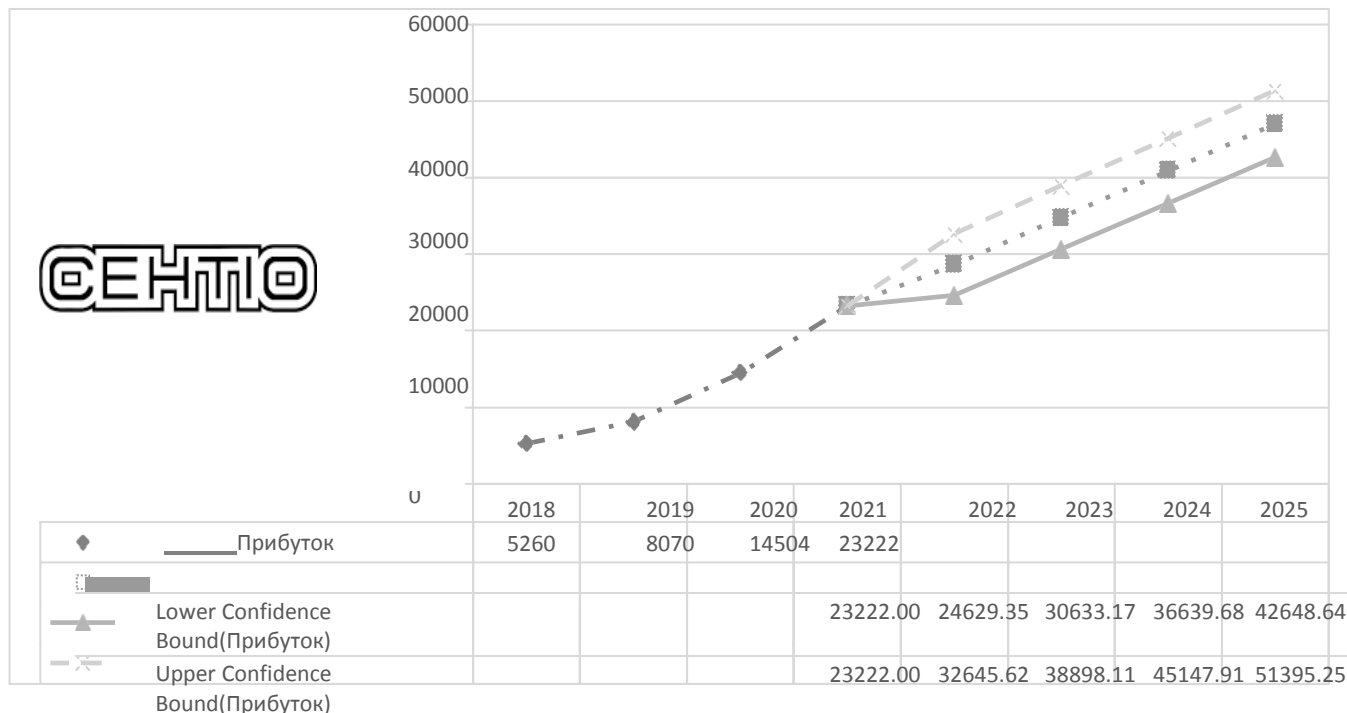


Рисунок 3.3. Економічний прогноз прибутку ТзОВ «XXXXXX» 2018-2025 рр.

На діаграмі прогнозування досліджуваного підприємства спостерігається тенденція росту прибутку підприємства, після запровадження моделі «Шлях - Ціль».

Отож, запровадивши модель «Шлях - Ціль», дає можливість покращити господарсько-економічні показники функціонування діяльності досліджуваного товариства з обмеженою відповідальністю.

ВИСНОВКИ

Отже, на основі проведеного дослідження в даній кваліфікаційній роботі, попередньо проаналізувавши весь вище викладений матеріал, можна зробити наступні висновки:

1. На підставі проведеного аналізу теоретичного матеріалу було визначено, що керівництво – категорія досить багатогранна. Підходи до цього можуть змінюються, розширюватись і доповнюватись. Це наслідок постійного розвитку науки про управління новими досягненнями і розробками практиківуправління, які відповідають на виклики сучасного світу - посилення динаміки та складність зовнішнього середовища, швидкий розвиток технологій та зростання технологічності більшості процесів. Варіативність зовнішнього середовища призводить до трансформації у внутрішній організації управління. Слід зазначити, що керівництво як свідома діяльність існує тільки в суспільстві. Ні природа, ні техніка не мають справи з керуванням як свідомим процесом. Очевидно, що механізм управління ринковою економікою може бути ефективним лише тоді, коли він посилює мотивацію людей, і, узгоджуючи цілі з інтересами людей та соціальних груп, може мотиваціяпереноситися на мету діяльності. Тому сама ціль та її формулювання також є механізмами управління.

2. Компанія «XXXXXX» впевнено увійшла на ринок навесні 2009 року. Від самого початку своєї діяльності зарекомендувала себе надійним партнером у веденні бізнесу. За короткий термін ТзОВ «XXXXXX» здобуло достойне визнання та авторитет серед своїх партнерів. На сьогоднішній день компанія являється великим постачальником матрацних тканин та аксесуарів для виробництва матрасів. В асортименті ТзОВ «XXXXXX» представлені матрацні тканини, тасьма, латекс, латексні блоки, кокос, що відповідають високим вимогам і стандартам якості.

3. Показник валової рентабельності демонструє додаткове значення у 2021 році. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для

збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

4. Змішаний збут підприємства ТзОВ «XXXXXX» є достатньо ефективним. Опосередкований збут здійснюється через значну кількість посередників, що приносить більшу частину доходу компанії ТзОВ «XXXXXX». Прямий збут ТзОВ «XXXXXX» характеризується торгівлею через магазини своїх партнерів та постійних клієнтів, що розташовані у наступних містах України: Київ, Харків, Дніпро, Львів, Чернігів, Івано-Франківськ, Херсон, Ужгород, Тернопіль, Хмельницький.

5. В кінці кожного тижня керівник кожного підрозділу подає звітність про виконані завдання підрозділу головному менеджеру, який у свою чергу опрацьовує інформацію, її аналізує та контролює усі процеси на підприємстві ТзОВ «XXXXXX», такий стиль керівництва допомагає керівним органам ефективно виконувати поставлені завдання на підприємстві та дотримуватися річних та сезонних планів, які формуються в кінці кожного року підбиттям підсумків та формуванням нових виробничих завдань на наступний рік.

6. Якщо менеджмент та стиль керівництва працює ефективно та впливово на своїй території, то показники підприємства з кожним роком зростають, для того, щоб побачити ефективність менеджменту на підприємстві ТзОВ «XXXXXX» як наслідок правильно підбраного стилю керівництва головного менеджера, проаналізуємо показники фінансової звітності підприємства за останні роки.

7. Як можемо побачити з представлених даних в підрозділі 2.1., то у 2020 році чистий дохід від реалізації продукції становив 47 513,00, а вже у 2021 році даний показник зріс до 66 273,00, тобто за один рік своєї діяльності підприємство зуміло покращити свою прибутковість на 29%, а це є надзвичайно позитивний показник, враховуючи що в даний період головний менеджер користувався також демократичним стилем управління персоналом та застосовував методи антикризового управління, оскільки на

2021 рік припав пік пандемії COVID-19, який тим чи іншим чином мав безпосередній вплив на економічні процеси в діяльності не тільки на підприємстві ТзОВ «XXXXXX», але в на всі підприємства в нашій державі.

8. Важливою складовою в процесі керівництва є його демократичність, як вже раніше зазначалось, що головний менеджер на підприємстві ТзОВ «XXXXXX» використовує демократичний стиль керівництва, але на мою думку його частково необхідно вдосконалити на основі європейського досвіду. Так необхідно запровадити наступні елементи в процес участі працівників:

- ❖ порада звільнених від роботи;
- ❖ передбачене законом правління працівників;
- ❖ участь ряду співробітників у колективних переговорах (захист правпрацівників через профспілки);
- ❖ інформаційний рівень;
- ❖ консультаційний рівень;
- ❖ спільно детермінуючий рівень.

9. Якщо ми проаналізуємо показники діяльності підприємства ТзОВ «XXXXXX» за 2020 та 2021 рік, то побачимо що демократичний стиль керівництва додав 29% доходу за 1 рік, якщо ми запровадимо модель «Шлях - Ціль», то добавивши до 29% ще додаткових в середньому 6% від моделі «Шлях - Ціль», дохід підприємства зросте на 35%, що у свою чергу виступить позитивним показником та економічно обґрунтованим в діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 196 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 157 с.
3. Бідняк М. Н. Організація управління. Навч. посібн. К.: А.С.К., 2003. 176 с.
4. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.
5. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 420 с.
6. Василенко В.А., Ткаченко Т.Г. Стратегічне управління: Навч. пос. К., 2020. 158 с.
7. Воробйова Є.В. Розвиток індивідуального стилю діяльності менеджера в процесі професійної підготовки. Теорія і практика управління соціальними системами. 2012. 85 с.
8. Гаврилишина А. Економічна енциклопедія, том 3. К. Академія, 2012. 472 с.
9. Герчанівська П.Е., Левківський К.М., Федорова І.І. Культура стилів керівництва. К.: «Політехніка», 2015. 152 с.
10. Димитрова Л. М. Соціологія управління та організацій: Навч. посіб. К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», ТОВ «Ліра-К», 2015. 156 с.
11. Дідковська Л.Г., П.Г. Гордієнко. Менеджмент. Зарубіжний досвід: навч. пос. К.: Алерта, КНТ, 2014. 516 с.
12. Кайлюк Є. М. Психологія управління. Навч. посіб. Виправл. й доповн. Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 160 с.
13. Калушка Л. В. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава, 2022. 74-89 с.
14. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. пос. Львів, 2020. 352 с.
15. Кулініч І.О. Психологія управління. Підручник для вищої школи. К.:

Знання 2011. 415 с.

16. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2022. 432 с.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Переклад з англ. 2012. 702 с.
18. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. Посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 384 с
19. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. К.: Видавничий центр «Академія», 2012. 952 с.
20. Никифорова В.Г. Управління персоналом. Навчальний посібник. Одеса, 2013. 275 с.
21. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту. Навч. посіб. К.: Центр навч. літ., 2014. 560 с.
22. Нужна О.А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом. Харків ХІБМ 2016. 296 -303 с.
23. Нужна О.А. Системи забезпечення управління підприємством, сучасний стан та перспективи розвитку. Збірник наукових праць. Харків ХІБМ, 2016. 303 с.
24. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією. Навч. посібник, Львів: Вид-во “Львівська політехніка”, 2015. 50 с.
25. Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій керівництва в управлінні розвитком підприємств нафтогазового комплексу. Економіка та організація виробництва. Наук. вісник ІФНТУНГ. 2013. с. 209-216
26. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. Сухарський В.С. Менеджмент. Тернопіль, 2011. 340 с.
27. ТзОВ «XXXXXX». URL : <http://www.sentio.com.ua/index.php?lang=ru> (Дата звернення: 05.04.2023).
28. ТзОВ «XXXXXX». URL : <https://opendatabot.ua/c/36610475> (Дата звернення: 05.04.2023).
29. ТзОВ «XXXXXX». URL : <https://www.dlab.com.ua/id/5793> (Дата звернення: 15.04.2023).

30. ТзОВ «XXXXXX». URL : <https://www.ua-region.com.ua/ru/36610475> (Дата звернення: 15.04.2023).
31. ТзОВ «XXXXXX». URL : https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/36610475/ (Дата звернення: 05.04.2023).
32. Фаткин Л.В., Карась Л.Ю. Керівник в системі менеджменту. М. РЕА, 2013. 543 с.
33. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: «Фенікс», 2015. 240 с.
34. Ходаківський Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством. Вісн. Харківського нац. аграр. ун-ту ім. В. В. Докучаєва. Сер. Екон. науки. 2014. № 4. 68 с.
35. Шевельова С.О. Менеджмент в АПК. Навчальний посібник. Тернопіль Збруч, 2011. 400 с.
36. Шегда А.В. Менеджмент. Навч. посіб. Т-во “Знання”, КОО, 2020. 538 с.
37. Шекшня С. Управління персоналом організації. М: Інтел-Синтез, 2012. 368 с.
38. Яхонтова Л. Ефективні технології управління персоналом, 2011. 272 с.