

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
\_\_\_\_\_ «    » червня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Удосконалення стилю керівництва менеджера»**

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

**Даценко Анна Михайлівна**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

**Полтава – 2023 року**

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Стиль керівництва менеджерів сучасних підприємств безпосередньо впливає на розвиток відносин персоналу різних ієрархічних рівнів, внутрішньорганізаційної взаємодії, рівень професійного та особистісного зростання співробітників, рівень стресостійкості та конфліктності працівників, а загалом – на успішність та стійкість організації, підприємства. Стиль керівництва, зокрема, формує корпоративну культуру та впливає на зміст політики управління персоналом.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Представлена кваліфікаційна робота виконана відповідно до науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

**Метою дослідження** є дослідження поняття стилю керівництва сучасного менеджера та пошук шляхів удосконалення стилю лідерства з огляду на специфіку функціонування сучасного бізнесового середовища.

**Завданнями** наукового дослідження є:

- розгляд теоретико-методичних підходів до визначення змісту поняття «стиль керівництва» менеджера;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
- аналіз стилю керівництва та його ефективності в досліджуваному підприємстві;
- визначити напрями удосконалення стилю керівництва та його ефективності в досліджуваному підприємстві в сучасних умовах.

**Об'єкт дослідження** кваліфікаційної роботи – стиль управління керівництва досліджуваного підприємства в сучасних умовах.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи є процес реалізації та удосконалення стилю лідерства менеджерів досліджуваного підприємства, відповідно до умов сучасного розвитку бізнес-середовища.

**Методи досліджень:** загальнонаукові методи (спостереження); теоретичні (аналізу, синтезу, узагальнення, класифікація); економіко-статистичний аналіз (статистичний, табличний, метод діаграм), методи соціологічного дослідження (анкетування, інтерв'ю).

**Інформаційна база:** матеріали фінансової звітності підприємства, результати соціологічного дослідження, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації з теми дослідження.

**Апробація результатів дослідження** пройшла шляхом публікації:

*тез доповідей:*

1. Сазонова Т. О., Даценко А. М. Особливості формування стилю керівництва менеджера в сучасних умовах. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки».* (27 жовтня 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 224-226.

2. Даценко А. М., Ожгибісов Р. Ю. Вимоги до стилю керівництва в сучасних умовах. *Матеріали щорічної студентської наукової конференції.* Полтава: ПДАУ, 2022. С. 74-77.

3. Даценко А. М. Удосконалення стилю керівництва менеджера в сучасних умовах. *Матеріали науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти ступенів бакалавр, магістр Полтавського державного аграрного університету.* 15-16 травня 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023.

4. Даценко А. М. Культура управління менеджера як складова його стилю керівництва та особистості. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції,* 19 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023.

**Структура роботи:** основний зміст роботи викладений на 40 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 40 джерел та семи додатків. Основний текст роботи включає 4 рисунки та 24 таблиці.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА» МЕНЕДЖЕРА

Успіх як результат роботи будь-якої організації, підприємства залежить від сукупності чинників, зокрема: відповідності потребам та вимогам зовнішнього середовища, фінансового забезпечення, ефективності виробництва та збуту, кваліфікованого персоналу, організаційної структури та культури. Проте, в сучасних реаліях нестабільності, кризи та ризиковості функціонування вирішального значення для стабілізації, зміцнення, росту бізнесу відіграє керівник підприємства, організації та команда менеджерів, а якщо точніше, – їх стиль управління. Адже, саме вони формують цілі організації, підрозділів, забезпечує ресурсами, планують та здійснюють контроль, приймають рішення й організують діяльність. Також від управлінської діяльності керівників залежить лояльність працівників, задоволеність власною трудовою діяльністю; морально-психологічний клімат в колективі та організації загалом, а також виробничі та фінансові результати.

Стиль керівництва – соціально-психологічний феномен. У процесі управлінської діяльності менеджера він виконує важливі функції [1, с. 228]:

- сприяє подоланню розбіжностей та суперечностей між особистістю керівника та вимогами діяльності, яку він реалізує;
- впливає на успішну взаємодію з оточенням.

Підходи до визначення поняття «стиль керівництва» [1, с. 228; 2-5]:

- система методів, прийомів і засобів, які переважають в управлінській діяльності менеджера, враховуючи індивідуальні особливості їх вибору та застосування;
- манера поведінки керівника відносно підлеглих, що дозволяє здійснювати певний вплив на них та змушує працівників виконувати те, що від них очікують;

- це спосіб, за допомогою якого менеджер здійснює власні функціональні обов'язки задля досягнення мети організації;
- індивідуальний спосіб діяльності та поведінки менеджера щодо підлеглих, з метою впливу на них та спонукання до досягнення організаційних цілей;
- переважно стійка система методів, форм та способів практичної діяльності менеджера;
- звична манера відносин керівника з підлеглими, ступінь зусиль, які він прикладає, щоб вплинути на них, спонукаючи їх до досягнення організаційних цілей; практика та рівень делегування повноважень; типи застосованої влади; ставлення менеджера до виробничих та управлінських завдань та взаємовідносин в колективі.

Коли розглядається сутність стилів керівництва, завжди фігурують наступні поняття (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Поняття пов'язані зі смисловим змістом стилю керівництва**

**[6, с. 25; 7, с. 289; 8, с. 387]**

Поняття	Характеристика
Влада	можливість впливати на поведінку інших, зняряддя впливу. Моральна та матеріальна винагорода, традиції та харизматичність, страх, переконання та залучення працівників до управління – все це є інструментами впливу на персонал, з метою формування їх поведінки в належному руслі, враховуючи їх потреби. Чим більша влада, тим інтенсивніше застосування перелічених засобів вплив. Чим більша залежність підлеглих від керівника, тим більша влада керівника над ними.
Лідерство	здатність впливати на поведінку індивідів, груп працівників завдяки особистим якостям менеджера, з метою зосередження їхніх зусиль на досягнення організаційних цілей. Феномен групової динаміки, що відображає бажання колективу під керівництвом конкретного лідера ефективно, реалізувати творчі сили, об'єднати зусилля з метою досягнення загальних, спільних, колективних цілей, завдань
Керівництво	вид управлінської діяльності, який на основі влади забезпечує виконання функцій менеджменту, а також формування методів, інструментів впливу та їх трансформацію в управлінські рішення через використання системи комунікацій. Керівництво пронизує всю сукупність управлінських процесів в організації

Лідерство та керівництво доповнюють одне одного. Ефективний менеджмент передбачає спрямування діяльності підлеглих в потрібному організаційному векторі, при чому у довгостроковому періоді, забезпечуючи потреби та мотиви колективу. Все перелічене неможливе без ефективного лідерства. Теоретичні підходи до розуміння поняття «лідерство» наведемо за допомогою даних табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Теоретичні підходи до розуміння поняття «лідерство»

[сформовано на основі 9]

Підхід	Характеристика
«Теорія рис» або харизматична теорія	концентрує свою увагу на природжених лідерських якостях. Лідером може бути лише людина, яка має набір особистих якостей або сукупність певного набору психологічних рис
Ситуаційна теорія лідерства	лідерство – продукт або результат певної ситуації. У різних життєвих ситуаціях виділяються окремі члени суспільства/групи, які перевершують інших. Це відбувається тому, що вони володіють певною рисою/рисами, які в конкретній ситуації є необхідною, за таких умов така людина, стає лідером. На противагу попередній теорії - лідерські властивості, риси та якості є відносними
Системна теорія лідерства	лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин в колективі, лідер – це суб'єкт управління. Фактично, лідерство – це функція групи, колективу, тому досліджувати його необхідно з позицій цілей, задач групи, колективу, враховуючи особистість лідерів

Інші теорії лідерства представлені в додатку А.

Варто зазначити, що стиль керівництва зводиться до системи характерних для конкретного менеджера прийомів та способів вирішення управлінських завдань, методів керівництва, які він вживає найчастіше. Фактично, стиль керівництва є формою реалізації обраної системи методів керівництва, прийнятих менеджером відповідно до його компетентності, досвіду та особистих психологічних характеристик.

Кожному із методів менеджменту відповідає певний стиль керівництва.

Усі стилі керівництва перебувають у діапазоні «автократія – невтручання», які формують автократично-ліберальний континуум стилів [15, с. 29] (рис. 1.1).

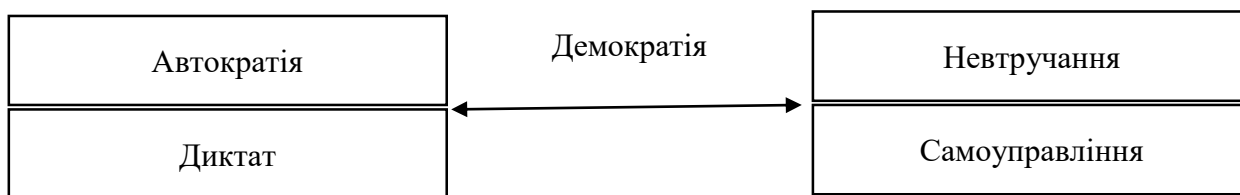


Рис. 1.1. Автократично-ліберальний континуум стилів керівництва [15, с. 29]

Простежимо види стилів лідерства, згідно досліджень різних науковців (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Види стилів лідерства, згідно різних підходів

[сформовано на основі 16; 17]

Автор	Стилі лідерства	Характеристика
Р. Лайкерт	експлуатаційний авторитаризм	керівник не довіряє підлеглим, рідко залучає до прийняття рішень, готові задачі спускають зверху вниз. Стимул – погрози та страх покарання, винагороди випадкові. Жорстко структуроване управління
	великодушна автократія	підлеглим дається певна довіра, частина рішень делегується, але приймаються у чітко визначених межах та по процедурі. Винагорода діюча, а покарання потенційне
	консультативна демократія	велика, але не повна довіра підлеглим. Загальні питання вирішуються на горі, приватні – делегуються вниз. Крім систематичної винагороди та випадкових покарань, підлеглі обмежено долучаються до прийняття управлінських рішень
	спільне управління	повна довіра підлеглим. Прийняття рішень розподілений за всіма рівнями, але є інтегрованим. Передбачає колегіальне управління, делегування повноважень та загальний контроль
Р. Блейк і Д. Моутон	демократ	підключається про стан міжособистісних відносин. не дуже враховує потенційні можливості підлеглих
	диктатор	концентрація на рішенні професійних задач оптимальним способом, в оптимальний строк. Проблеми підлеглих не цікавлять, головне в них – професійна підготовка
	песиміст	не приділяє уваги вирішенню завдань, не цікавиться підлеглими. Дотримується анархічного стилю, вважає, що індивідуальна робота значно ефективніше колективних дій
	організатор	дає можливість кожному проявити ініціативу, творчість
	маніпулятор	головне – залагодження відносин в колективі

Отже, Р. Лайкерт запропонував розглядати стилі управління шляхом порівняння менеджерів, виходячи з їх поведінки в діапазоні: зосередження на роботі – зосередження на підлеглих. Відповідно, Р. Блейк та Д. Моутон

стверджують, що діяльність менеджерів відбувається у діапазоні: «виробництво» – «людський фактор».

Найбільш популярною є класична типологія стилів управління, розроблена в тридцяті роки К. Левінім. У ній виділяється три основних стилі керівництва: авторитарний; демократичний та ліберальний [18, с. 158]. На нашу думку, типологія К. Левіна є простою та зрозумілою, та зосереджує в собі усі найголовніші ознаки цих стилів.

За допомогою даних табл. 1.4 простежимо характерні відмінності стилів керівництва, виокремлених К. Левіном.

*Таблиця 1.4*

**Відмінності стилів управління: авторитарного, демократичного та ліберального [сформовано на основі 19]**

Критерії	Авторитарний	Демократичний (гуманістичний)	Ліберальний (анархічний)
1	2	3	4
Постановка цілей	Цілі формує та приймає виключно керівник	Цілі приймаються спільно (групові рішення), керівник надає підтримку	У колективу повна свобода у прийнятті рішень, при цьому участь керівника мінімальна
Розподіл завдань	Всі завдання розподіляє керівник, а працівник не знає, яке завдання йому буде надане наступного разу	Є порядок розподілу робіт та завдань. Враховують побажання персоналу	Керівник забезпечує необхідними матеріалами, але за проханням працівника може надати пораду, інформацію
Оцінка праці	Керівник особисто нагороджує та карає працівників, в роботі колективу участі не приймає	Керівник намагається використовувати об'єктивну критику та похвалу, безпосередньо приймає участь у роботі колективу	Керівник може нерегулярно коментувати досягнення підлеглих в роботі; систематичного оцінювання групової роботи немає
Трудова атмосфера	Напружена, навіть ворожа	Вільна, дружня	Свавілля окремих працівників
Групова згуртованість	Низька, характеризується покірною	Висока, низька плинність	Низька, висока плинність
Інтерес до завдань, які виконуються	Низький	Високий	Мінімальний

Продовж. табл. 1.4

1	2	3	4
Інтенсивність (якість) роботи	Висока	Висока, інноваційність результатів	Низька
Готовність до роботи	За відсутності керівника – перерва у трудовому процесі	За відсутності керівника – продовження трудового процесу	Перерви у трудовому процесі за бажанням працівника
Мотивація праці	Мінімальна	Висока індивідуальна та групова мотивація	Мінімальна

Стилі управління добре поєднуються з трьома ролями транзактного аналізу Еріка Берна (табл. 1.5) [сформовано на основі 20].

Таблиця 1.5

### Стилі управління залежно від ролей концепції трансакційного аналізу

Стиль	Роль	Основна форма звернення
Авторитарний	Батько	Вимога
Демократичний	Дорослий	Пропозиція
Ліберальний	Дитина	Прохання

Згідно концепції трансакційного аналізу та теорії К. Левіна для авторитарного стилю характерні висока вимогливість керівництва, жорстка дисципліна, дотримання принципу єдиноначальності, особистий контроль керівника, жорсткість відносин, та категоричність вимог. Керівник – безумовний авторитет, а персонал – гвинтики в механізмі. Керівник зосереджений виключно на роботі, при цьому частково / повністю нехтує особистістю підлеглих. За формою керівництва – накази, вимоги, безкомпромісний тиск на працівників та примус.

Позиція батька – авторитет – той, кого поважають, слухаються, а він не припускає іншої думки, крім власної. Керівник у ролі батька перебуває в перманентній напрузі, але при цьому справа робиться. Часто його використовують молоді та не впевнені в собі люди, які бояться втратити, або не здобути авторитет.

До ознак демократичного стилю належать: загальна рівність, свобода вибору, відсутність тиску, колективне прийняття рішень; відносини будуються на домовленостях, компромісах, обговоренні, особистому інтересі всіх сторін. За формою керівництва – це пропозиції, компроміси, побажання, поради, гласність.

Керівник, який застосовує демократичний стиль, приймає роль дорослого, яка, в свою чергу, передбачає рівність та відсутність маніпуляцій; його основна форма впливу – пропозиція.

Для керівника, який застосовує ліберальний стиль керівництва, не втручається у справи підлеглих, веде себе безініціативно, очікує вказівки згори або навіть від підлеглих, боїться приймати самостійні рішення, перекладає завдання та рішення на колектив. Таким чином, працівники залишені самі на себе, доводиться розраховувати на їх самоорганізацію та самодисципліну.

Керівник, що застосовує ліберальний стиль грає роль дитини, яка передбачає повне зняття з себе відповідальності. У більшості випадків даний стиль керівництва не використовується, але бувають моменти, коли в арсеналі стилів управління він переважає, наприклад, коли керівник, наприклад, захворіє [21].

Переваги та недоліки перелічених стилів керівництва наведені в додатку Б.

Варто зазначити, що у чистому вигляді жоден з перелічених стилів керівництва не застосовується, або застосовуються дуже рідко. Кожен керівник використовує змішаний стиль управління, залежно від того: яку проблему необхідно вирішити; що необхідно удосконалити; на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство; які якісні та професійні характеристики персоналу; яку поставлено мету; якими діловими та особистісними якостями має керівник [22].

Отже, стиль керівництва – це гнучка поведінка менеджера щодо підлеглих, яка має змінюватися, залежно від виробничої ситуації і проявляється в способах виконання управлінських функцій задля

забезпечення досягнення організаційних цілей, ефективного управління колективом, забезпечення розвитку персоналу, мобілізації творчої активності працівників. З огляду на зазначене, на наш погляд, керівникам необхідно приділяти значну увагу вибору власного стилю управління, відповідно до ситуації, та постійно працювати над його удосконаленням, розвиваючи власні вміння, навички та компетенції в сфері менеджменту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство розташоване за юридичною адресою м. Полтава, вул. Європейська, 160.

Засноване в 1965 р. як завод, що спеціалізувався на виробництві та продажу пляшкового та розливного пива, а з 1985 р. ще й додалося виробництво безалкогольних газованих напоїв та квасу.

На сьогоднішній день підприємство випускає алкогольні (пиво) та безалкогольні (газовані напої та квас) напої (додаток В).

Персонал підприємства є найважливішим його ресурсом, адже саме від нього залежить ефективність використання та винайдення нових технологій, різноманітні інновації та, власне, ефективність та якість діяльності. За допомогою даних рис. 2.1 проаналізуємо динаміку чисельності персоналу в досліджуваному підприємстві за 2020-2022 рр.



Рис. 2.1. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу в досліджуваному підприємстві, 2020-2022 рр.

Аналіз даних рис. 2.1, свідчить про те, що у досліджуваному підприємстві середньооблікова чисельність персоналу в 2022 р., порівняно з 2020 р., зменшилася на 17 осіб (5,8 %). В структурі персоналу за статтю більшу частку займають чоловіки (в середньому за три роки – 55,3 %), і їх чисельність у звітному році зменшилася на 8 осіб (5,0 %).

За допомогою даних табл. 2.1 проаналізуємо динаміку наявності та руху основних засобів підприємства за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2

**Динаміка наявності та руху основних засобів підприємства, 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Основні засоби, тис. грн на початок року	71470,0	179426,0	171310,0	239,7
на кінець року	179426,0	171310,0	170049,0	94,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	125448,0	175368,0	170679,5	136,1
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	157446,0	31302,0	47143,0	29,9
на кінець року	31302,0	47143,0	59310,0	189,5
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	94374,0	39222,5	53226,5	56,4
Рівень зносу, % на початок року	220,3	17,4	27,5	-192,8
на кінець року	17,4	27,5	34,9	17,5
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	118,9	22,5	31,2	-87,7

Аналіз даних табл. 2.1, характеризує позитивну тенденцію динаміки показників наявності та руху основних засобів в підприємстві за період 2020-2022 рр. Зокрема, вартість основних засобів на початок року зросла в 2,4 рази, а на кінець року – на 94,8 %. Середньорічна вартість основних засобів також зросла в 1,4 рази, знос на початок року – на 29,9 %, а на кінець року – в 1,9 разів, середньорічний знос основних засобів – на 56,4 %. Рівень зносу на початок року зменшився на 192,8 в. пт, на кінець року збільшилася – на 17,5 в. пт, в цілому, середньорічний знос основних засобів зменшився на 87,7 в. пт, що пов'язано з оновленням основних засобів.

За допомогою даних табл. 2.2, проаналізуємо ефективність використання основних засобів в досліджуваному підприємстві за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2

**Динаміка ефективності використання основних засобів в підприємстві, 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Фондоозброєність, тис. грн	431,1	642,4	622,9	144,5
Фондомісткість, грн	0,6	0,8	0,3	42,8
Фондовіддача, грн	1,6	1,3	3,9	243,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	248,5	184,4	389,5	156,7
чистого прибутку	25,4	11,8	47,7	187,9

Згідно даних табл. 2.2, в ефективності використання основних засобів підприємства спостерігалися наступні тенденції: фондоозброєність збільшилася в 1,4 рази, фондомісткість – на 42,8 %, а фондовіддача – в 2,4 рази. Показник одержаного чистого доходу на 100 грн вартості основних фондів збільшився у 1,6 разів в 2022 р., порівняно з 2020 р., а показник отриманого чистого прибутку – у 1,9 разів. Це пов'язано з швидшими темпами нарощування вартості чистого доходу та прибутку, порівняно з основними засобами.

Активи підприємства – це ресурси для бізнесу; які поділяються на оборотні та необоротні активи. Оборотні активи – це ті активи, які еквівалентні готівці або планово перетворюються в готівку протягом одного року. До необоротних активів належать активи, які не будуть конвертовані в готівку протягом одного року, вони не мають поточного характеру [23].

Отже, за допомогою даних табл. 2.3 проаналізуємо динаміку оборотних та необоротних активів підприємства за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3

**Динаміка структури активів підприємства, 2020-2022 рр.**

Активи	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020		2021		2022		(+, -)	(% )
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Оборотні активи	131510,0	41,9	158197,0	47,6	200235,5	53,7	68725,5	152,3
Необоротні активи	182541,0	58,1	173827,0	52,4	172897,0	46,3	-9644,0	94,7
Разом	314051,0	100,0	332024,0	100,0	373132,5	100	59081,5	x

За даними табл. 2.3, вартість оборотних активів за період 2020-2022 рр. збільшилася на 68725,5 тис. грн (в 1,5 разів), а необоротних активів зменшилася – на 9644,0 тис. грн (5,3 %) в 2022 р., порівняно з 2020 р. В структурі активів підприємства частка оборотних активів збільшилася на 11,8 в. пт, за рахунок зменшення частки необоротних активів.

За допомогою даних табл. 2.4, проаналізуємо динаміку забезпеченості досліджуваного підприємства оборотними засобами та ефективністю їх використання в періоді 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4

**Динаміка забезпечення та ефективності використання оборотних засобів в підприємстві, 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	+/-	%
Середньорічна вартість, тис. грн	125396,5	144853,3	200235,5	74839,0	59,7
Коефіцієнт оборотності	2,5	2,2	3,3	0,8	x
Коефіцієнт завантаження	0,40	0,45	0,30	-0,1	x
Тривалість одного обороту, днів	145	161	110	-35	-24,2

Аналіз даних табл. 2.4 дає змогу зробити наступні висновки відносно динаміки руху оборотних фондів в досліджуваному підприємстві за період 2020-2022 р.: спостерігалася позитивна тенденція до їх зростання на

74839,0 тис. грн (59,7 %) в 2022 р., порівняно з базисним. Щодо показників ефективності їх використання, спостерігалася також позитивна тенденція до зростання. Так, коефіцієнт оборотності збільшився на 0,8 в. пт, що характеризує збільшення кількості оборотів за рік; коефіцієнт завантаження – зменшився на 0,1 в. пт, що показує зменшення частки оборотних засобів у вартості реалізованої продукції; тривалість одного обороту, відповідно, зменшилася на 35 днів (24,2 %).

За допомогою даних табл. 2.5 проаналізуємо динаміку показників фінансово-господарської діяльності підприємства за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності  
підприємства, 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	311724,0	323330,0	664775,0	353051,0	113,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	204621,0	229392,0	434744,0	230123,0	112,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	31819,0	20695,0	81457,0	49638,0	156,0
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції - всього, %	10,2	6,4	18,7	8,5	x

Отже, аналіз даних табл. 2.5, дає можливість зробити наступні висновки про ефективність фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства в 2020-2022 рр.: сума чистого доходу збільшилася на 353051,0 тис. грн (в 1,13 рази), собівартість реалізованої продукції – на 230123,0 тис. грн (в 1,12 рази), сума чистого прибутку зросла на 49638,0 тис. грн (в 1,6 рази), а рівень рентабельності – на 8,5 в. пт і у 2022 р. становив 18,7 %.

Отже, організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства продемонструвала переважно позитивні тенденції в

господарській діяльності. Загалом, підприємство є рентабельним та прибутковим, нарощує власний виробничий потенціал, тому має всі шанси виправити виявлені недоліки функціонування завдяки застосування ефективних методів та стилів менеджменту.

## 2.2. Аналіз стилю керівництва та його ефективності в досліджуваному підприємстві

Перед тим як аналізувати стиль керівництва в досліджуваному підприємстві простежимо як змінювалася чисельність керівних кадрів в досліджуваному періоді (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Характеристика та динаміка структури персоналу підприємства за категоріями, 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022		(+) (-)	%
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %		
Управлінський персонал, у т. ч.:	31	10,65	28	10,26	28	10,21	3	9,68
керівники	11	3,78	10	3,66	10	3,65	1	9,09
спеціалісти	18	6,19	17	6,23	17	6,20	1	5,55
технічні працівники	2	0,69	1	0,37	1	0,36	1	50,0
Виробничий персонал	260	89,35	245	89,74	246	89,79	14	5,38
Разом	291	100,00	273	100,00	274	100,00	17	x

Отже, згідно даних табл. 2.6, чисельність керівних кадрів в 2022 р., порівняно з 2020 р., зменшилася на 9,68 %, за рахунок скорочення трьох керівників. Чисельність виробничого персоналу збільшилася на 14 осіб (5,38 %). В середньому частка керівного персоналу за досліджуваний період складала 10,4 %.

Для виявлення переважаючого стилю керівництва, нами було проведено опитування 20 осіб – працівників підприємства, серед яких 5 – керівників, 5 – спеціалістів, 10 працівників виробництва. Результати опитування ми сформуваємо у підсумкову табл. 2.7, виділивши три методи керівництва за класифікацією К. Левіна.

Таблиця 2.7

**Результати опитування персоналу підприємства стосовно стилю керівництва, що переважає на підприємстві, 2020-2023 рр.**

Складова взаємодії	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Постановка цілей	Ставить керівник	Рідко приймає участь колектив	-
Розподіл завдань	Розподіляє сам	-	-
Прийоми у прийнятті рішень	-	Перед прийняттям рішень радиться з колективом	-
Спосіб доведення рішень	Наказує, розпоряджається	Радить	Просить
Оцінка роботи	-	Об'єктивно оцінює на основі результатів праці	-
Трудова атмосфера	Іноді напружена	Переважно сприятлива	-
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на конкретного виконавця	-	-
Ставлення до ініціативи	-	Підтримує і використовує	-
Стиль спілкування	Формальний	-	-
Ставлення до браку власних знань	-	Навчається та навчає інших	-
Характер відносин з підлеглими	-	Рівний з високим ступенем самоконтролю	-
Мотивація	-	Висока	-
Ставлення до дисципліни	-	Розумна, диференційований підхід	-

Отже, згідно опитування та даних табл. 2.7, в стилі керівництва менеджерів досліджуваного підприємства простежуються риси авторитарного та демократичного стилів лідерства. Але більша чисельність ознак належить саме демократичному стилю керівництва.

Варто зазначити, що такий симбіоз стилів управління, на наш погляд, є виправданим та ефективним. Адже, в кризові періоди та випадки загрози та невизначеності, які створила наразі військова агресія на нашу країну, демократичний стиль є не дуже вдалим рішенням. Його необхідно тимчасово замінити на переважаючий авторитарний, який дозволить чітко та однозначно ставити завдання, приймати швидко рішення, налагодить чітку дисципліну праці, дасть змогу уникнути розпачу та паніки.

Також ми спробували охарактеризувати стиль керівництва, згідно підходу до класифікації стилів лідерства, запропонованого Врумом-Йеттоном [26, с. 76-79] (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Переважаючі стилі лідерства для керівників  
підприємства, згідно теорії Врума-Йеттона, 2020-2023 рр.  
(результати опитування)**

Стиль	Характеристика	Частка використання, %
Автократичний	керівник самостійно приймає рішення та вирішує проблеми з використанням наявної на даний час інформації	-
Автократично-інформаційний	спочатку запитує необхідну інформацію у підлеглих, аналізує її, й вже потім самостійно приймає рішення	10,0
Консультативний	ділиться проблемою з підлеглими, які будуть долучені до її вирішення (групою), з метою почути їх пропозицій, але далі приймає власне рішення	30,0
Консультативно-груповий	озвучує питання всьому колективу, вислуховує всі ідеї, пропозиції, але приймає рішення самостійно	40,0
Повна участь	демонструє проблему групі працівників, які разом з керівником розглядають варіанти рішення завдання та всі разом намагаються прийняти обґрунтоване рішення. Керівник – голова, але не тисне на групу, не змущує приймати «свої» рішення	20,0

Отже, на думку опитаних, керівництво підприємства надає перевагу консультативному (30,0 %) та консультативно-груповому (40,0 %) стилям

керівництва. Позитивним є ситуаційне використання стилю «повна участь» (у 20,0 % випадків), адже саме цей стиль формує лояльного, залученого та мотивованого до розвитку працівника.

Також ми визначили стиль поведінки менеджерів, згідно класифікації Халпрін та Вайнера, результати наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Стилі поведінки керівників підприємства, згідно теорії Халпрін та Вайнера, 2022 р. (результати опитування)**

Прояви поведінки	Частота застосовування		
	Часто	Час від часу	Рідко
Робочі процедури, планування та розподіл завдань	+		
Роз'яснення ролей на роботі	+		
Контроль за діяльністю, дисципліною	+		
Вимагає планових результатів	+		
Доступність керівника для підлеглих		+	
Підтримка		+	
Сприяння формуванню високого морального духу			+
Турбота про благополуччя підлеглих			+
Підтримка атмосфери співпраці та командної роботи		+	

Аналізуючи дані табл. 2.9, ми можемо констатувати, що в підприємстві, на думку опитаних, керівникам притаманний структуруючий тип поведінки, у якого високий ступінь вираженості. Щодо підтримуючого стилю, то менеджмент досліджуваного підприємства його також застосовує, але на середньому рівні.

На наш погляд, з огляду, на сучасні умови функціонування підприємства, така ситуація є нормальною. Тому що структуруючий тип поведінки зосереджує та скеровує діяльність, зосереджує увагу на цілі, і його доречно застосовувати в моменти криз та невизначеності. При цьому керівники інформують підлеглих про те що і як робити, визначають стандарти, роз'яснюють інструкції, планують та координують спільну діяльність.

Підтримуючий стиль також важливий, адже він сприяє тому, щоб трудовий процес був приємним, передбачає виявлення поваги, турботи, емпатії, вдячності та доступності. Тому він, наш погляд, наразі є необхідним працівникам, адже їх трудова діяльність на сьогоднішній день супроводжується фізичними та психологічними викликами.

Стиль менеджерів багато в чому містить властиві лише йому індивідуальні особливості, суб'єктивні риси, які зазвичай поділяють на дві групи: індивідуально-психологічні риси менеджерів та ділові якості менеджерів [25, с. 85; 26]. Виходячи з цього, нами було проведене дослідження серед підлеглих (20 осіб), яким було запропоновано оцінити за 5-ти бальною шкалою згадані риси у директора та у безпосереднього керівництва, результати наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Оцінка ступеня розвинутості індивідуально-психологічних рис менеджерів, що впливають на стиль керівництва, 2023 р.  
(результати опитування підлеглих)**

Риси	Директор	Керівник підрозділу		
		1	2	3
Характер (позитивний, легкий (+); нейтральний; негативний (-))	4	+3	-4	4
Тип темпераменту	сангвіник	сангвіник	холерик	сангвіник
Розум, інтелект	5	5	3	4
Знання, досвід	5	5	4	4
Спрямованість	спрямованість на завдання	спрямованість на взаємодію	спрямованість на себе	спрямованість на взаємодію
Стресостійкість	4	4	2	3
Здібності	5	5	3	4
Комунікабельність	5	5	3	4
Воля особистості	5	5	4	3
Вираженість життєвої позиції, цінностей	4	5	3	3
Харизма	5	5	3	4
Підсумок	42	42	21	33

Отже, оцінка індивідуально-психологічних рис менеджерів їх підлеглими, виявив найбільш позитивне їх вираження у директора та одного з

керівників виробничого підрозділу. Найменше набрав керівник №2, який має складний характер, холеричний тип темпераменту, низьку рівень стресостійкості та посередні оцінки всіх інших психологічних рис підлеглими. Відповідно, підлегли самі цього керівника вважають не достатньо ефективним.

За допомогою даних табл. 2.11 проаналізуємо аналогічні результати оцінювання ділових рис тих самих керівників.

*Таблиця 2.11*

**Оцінка ступеня розвинутості ділових рис менеджерів, що впливають на стиль керівництва, 2023 р. (результати опитування підлеглих)**

Риси	Директор	Керівник підрозділу		
		1	2	3
Організаційні здібності	5	5	3	4
Освіта	5	5	4	4
Управлінський досвід	5	5	3	4
Компетентність	5	5	3	4
Авторитетність	5	5	3	4
Гнучкість	4	4	2	3
Управлінська культура	5	5	3	4
Вміння формувати колектив	4	5	3	3
Вміння згуртовувати	4	5	2	4
Вміння делегувати повноваження	5	5	2	4
Інтернальність	5	5	3	4
Підсумок	52	54	31	42

Оцінка ділових рис менеджерів підприємства продемонструвала схожі результати з попереднім оцінюванням – найбільше набрав директор та керівник №1, а найменше – керівник №2. При чому в менеджера №2 проблемними місцями є гнучкість, вміння згуртовувати та делегувати повноваження, при чому культура управління у нього оцінена найнижче, порівняно з усіма іншими.

Важливим фактором впливу на стиль управління та його ефективність є культура управління менеджера. Ми вирішили визначити рівень культури керівника №1 та керівника №2. Наше рішення ґрунтувалося на тому, що дані менеджери знаходяться на одному рівні управління, мають приблизно

однаковий досвід роботи на досліджуваному підприємстві. Результати оцінювання за 5-ти бальною шкалою, наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Оцінка рівня культури управління менеджерів підприємства, 2023 р.  
(результати опитування)**

Елемент культури управління	Менеджер №1	Менеджер №2
Адекватність стилю керівництва виробничій ситуації, колективу	5	3
Керівні навички, знання, вміння, досвід управлінської діяльності	5	3
Етика та етикет менеджера	4	2
Ораторське мистецтво	5	2
Культура спілкування	4	2
Культура організації робочого місця власного	5	5
Культура організації робочого місця підлеглих	4	3
Культура організації заходів	4	3
Культура прийому відвідувачів	5	4
Раціональний тайм-менеджмент	4	4
Декларованість цінностей, норм та правил	5	3
Разом, балів	50	34
% від максимального значення	91,0	62,0

Отже, оцінювання складових культури управління двох менеджерів досліджуваного підприємства дають змогу зробити висновки: рівень культури управління впливає на ефективність стилю управління, але, разом з тим, залежить від індивідуально-психологічних та ділових рис менеджерів.

Ефективність управління можна виміряти за допомогою кількісного та якісного аналізу. Простежимо, за допомогою рис. 2.2, як змінювалася продуктивність праці за період 2020-2022 р. Можемо спостерігати чітку динаміку до зростання показника продуктивності праці персоналу досліджуваного підприємства, зокрема в звітному році, порівняно з 2020 р., даний показник зріс більш, ніж в чотири рази.

Якісний аналіз ефективності стилю управління ми проводили за допомогою методики «Визначення рівня залученості персоналу» [27], за результатами якої виявлено середній рівень залученості опитуваного персоналу – на рівні 63,0 %. Проблеми – у визнанні персоналу, підкресленні важливості їх роботи, загалом у спілкуванні з підлеглими.

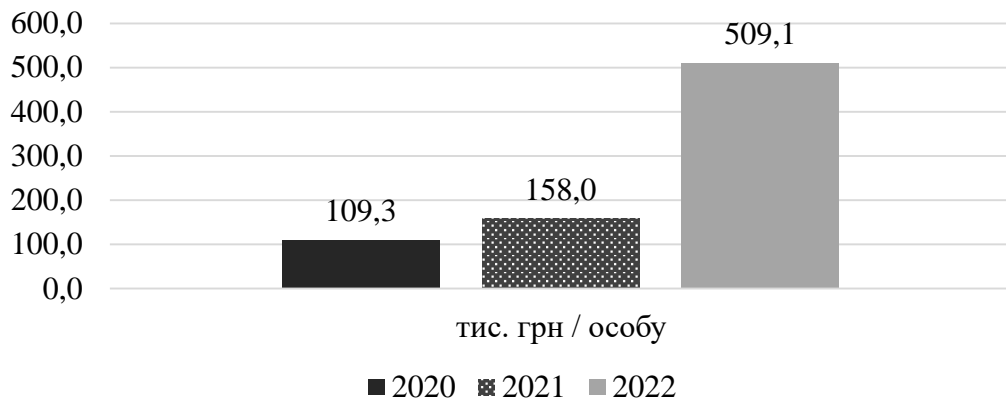


Рис. 2.2. Динаміка продуктивності праці персоналу підприємства, 2020-2023 рр.

Проведене дослідження стилю керівництва та його ефективності в досліджуваному підприємстві дає змогу зробити висновок про його достатню ефективність, але й також про непозбавленість його певних недоліків, які, на наш погляд, можливо виправити за допомогою професійного та особистісного розвитку керівників, а також впровадження інноваційних підходів до управління.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Пропонуємо як еталон для удосконалення стилю керівництва менеджерів обрати стилі управління, згідно решітки Р. Блейка та Д. Моутона, згідно якої виділяється 5 стилів керівництва. При цьому вертикальна вісь решітки демонструє рівень інтересу до підлеглих (від 1 до 9) – ступінь врахування лідером потреб, інтересів та сфер особистого розвитку підлеглих при визначенні найкращого способу виконання поставленого завдання, вирішення проблеми, а горизонтальна – аналогічно, але вже демонструє рівень інтересу до виробництва – рівень підкреслення лідером конкретних цілей, ефективності організації виробничого процесу та високу продуктивність [28].

Отже, згідно класифікації стилів управління за описаною методикою, для досліджуваного підприємства ми пропонуємо активне використання наступних стилів:

- 1) організаційне управління, що збалансовує орієнтацію на ефективне досягнення результатів та морально-психологічну задоволеність підлеглих;
- 2) управління участю, при цьому високі виробничі результати досягаються завдяки повного залучення працівників, їх професійному ставленню до роботи та виконанню поставлених завдань; синергетичний позитивний ефект досягається завдяки взаємозалежності діяльності кожного (та усвідомлення цього факту всіма учасниками виробництва) та повазі, довірі один одному.

З метою реалізації описаних пропозицій, керівництву підприємства, вважаємо за доцільне порадити більш активніше застосовувати практику залучення персоналу підприємства (табл. 3.1).

Разом з тим, до менеджменту персоналу необхідно підходити ситуативно та гнучко і коригувати власний стиль керівництва з урахуванням характеристик персоналу (структурних, рольових, кваліфікаційних та

особистісних), загальної морально-психологічної та робочої атмосфери, яка сформувалася в колективі, ступеня виробничих потреб та рівня складності ситуації.

Таблиця 3.1

**Очікувані переваги для підприємства від культивування практики високої залученості персоналу, 2024-2028 рр.**

[розроблено автором на основі 29]

Перевага	Характеристика
Досягнення більших результатів без нарощування чисельності / зміни персоналу	Залучений персонал «живе» справами підприємства, переймається його ефективністю та справами загалом; такий персонал не «прикриває» помилки, недопрацювання, проблеми – він намагається якомога швидше налагодити нормальне функціонування і при цьому не потребує додаткової мотивації
Високий рівень самомотивації до роботи з віддачою	Такий персонал розуміє напрямок діяльності, здатний приймати ефективні рішення та при цьому їх реалізовувати, керуючись власною мотиваційною спрямованістю
Персонал легко сприймає нововведення, готовий до змін	Долучаючись до справ підприємства, прийняття рішень, працівники самі починають розуміти необхідність та логіку змін, а часто їх ініціюють самі
Підвищення рівня емоційного фону в колективі	Панує позитивна робоча атмосфера; конфлікти, якщо й виникають, то пов'язані з виробничими питаннями і є конструктивними

З метою підвищення рівня залучення персоналу досліджуваного підприємства ми пропонуємо реалізовувати наступне (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Пропоновані заходи для підвищення залучення персоналу, 2024 р.

Наради менеджерів з підлеглими мають бути результативними, але не завжди вони є такими. З огляду на зазначене, ми пропонуємо використовувати наступні правила (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Рекомендовані правила проведення нарад в підприємстві, 2024 р.

[сформовано на основі 30]

Порада	Характеристика
Керуватися принципами синергії, згуртованості та зрозумілості	Спільність дій змушує працівників працювати більш ефективно і злагоджено, адже, вони відчують себе єдиним цілим, що підвищує якість пропозицій, силу аргументації. Всі робочі питання рекомендуємо обговорювати з колективом. При цьому підвищується рівень поваги та довіри, мотивація та спрямованість на досягнення поставлених цілей. При цьому варто забезпечити прозорість та зрозумілість цілей, майбутніх планів, завдань
Обов'язковість підготовки наради	1) визначити мету та очікуваний результат; 2) поміркований порядок денний, в якому питання розташовуються за психологічним принципом: питання, які можуть бути легко вирішені – на початку наради; складні – підкріплені наочними матеріалами; 3) порядок денний та час, місце проведення наради має бути підготоване та повідомлене учасникам заздалегідь
Правила проведення наради	1) початок вчасно; 2) вступне слово керівника; 3) мотивування персоналу до обговорення; 4) ведення протоколу; 5) візуалізація питань наради; 6) стимулювати дискусію, при цьому створюючи невимушену атмосферу та вислуховуючи думку кожного, не використовувати категоричні висловлювання, стежити, щоб дискусія трималася курсу обговорення; не підвищувати голос; аргументи адресувати всім учасникам; при незгоді з доповідачем, акцентувати увагу на тому, з чим згодні; вміти ставити запитання; керівнику приховувати власну думку до завершення дискусії; 7) підбиття підсумків наради та окреслення плану заходів щодо реалізації мети наради; 8) завершення на позитивній ноті.

Крім того, для керівників досліджуваного підприємства для підвищення ефективності нарад ми пропонуємо врахувати наступне [сформовано на основі 31]:

- вести протокол наради доручити секретареві, або визначеному керівником, помічнику;
- висновки за результатами наради замало повідомити в кінці, пропонуємо написати їх в спільному чаті та поставити завдання із дедлайнами виконанням відповідальним за їх виконання;

- системний контроль виконання доручень протягом процесу виконання, з'ясування можливих проблем;
- нараду варто починати тоді, коли учасники розслаблені, якщо занадто збуджені або знервовані, плідних дискусій не варто чекати;
- чіткий таймінг (максимум 40 хв.), встановлений заздалегідь та відомий усім;
- заборона на відволікання від процесу на смартфони, дзвінки тощо для всіх.

Наступною пропозицією, що стосується удосконалення стилю керівництва – налагодження ефективної практики делегування повноважень. Застосування делегування повноважень свідчить не лише про те, що керівник довіряє власним підлеглим, але й є індикатором його професійного зростання. Крім розвантаження себе та вивільнення часу для вирішення більш важливих завдань, керівник делегуючи повноваження, сприяє розвитку підлеглих та їх мотивації. Дослідження, проведене у розділі 2, виявило, що деякі керівники підприємства не достатньо часто та ефективно застосовують делегування. Тому пропонуємо наступне:

- 1) проаналізувати власних підлеглих, згрупувавши їх за допомогою матриці, наведеної в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Розподіл підлеглих за їх готовністю до виконання делегованих повноважень, рекомендований для підприємства, 2024-2028 рр.**

**[сформовано на основі 32]**

	Вмотивовані	Невмотивовані
Компетентні	1.1. Вмотивовані + Компетентні	1.2. Компетентні, але невмотивовані
Некомпетентні	1.3. Некомпетентні, але вмотивовані	1.4. Некомпетентні + Невмотивовані

Очевидним є той факт, що коли керівник згрупує власних підлеглих

таким чином, він одразу зрозуміє кому з них ні в якому разі не можна делегувати (квадрант 1.4), а кому можна делегувати без побоювань (квадрант 1.1.). Щодо квадранту 1.2 – варто знайти способи мотивування таких співробітників і вони перемістяться до квадранту 1.1, а щодо квадранту 1.3 – однозначно способи розвитку компетенцій і вони також сформулюють групу придатну до ефективного виконання делегованих повноважень;

2) продовжити аналіз підлеглих, склавши перелік їх компетентностей, сильних та слабких сторін;

3) не зважаючи на проведений аналіз, не варто починати делегування з масштабних завдань, налагодження процесу делегування має відбуватися поступово і супроводжуватися зворотнім зв'язком;

4) керівникам дотримуватися правил делегування (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

**Рекомендовані керівникам досліджуваного підприємства правила делегування повноважень, 2024-2028 рр.**

Правило	Характеристика
Письмова фіксація	Інструкції, зауваження, побажання, результат мають бути зафіксовані письмово, з метою зменшення впливу комунікативних бар'єрів, людського фактору
Використання SMART-методики	Для пояснення делегованих завдань. Вона передбачає конкретність (роз'яснення мети), вимірюваність результатів, пояснення ролі, функцій, відповідальності виконавця, реалістичність, часові обмеження
Переконатися у можливості виконання завдання підлеглим	Якщо підлеглий здатний виконати 70,0 % від обсягу делегованого повноваження, то він впорається і з 30,0-ма%, що залишилися
Невтручання в процес виконання	Можна спостерігати, цікавитися процесом, але не втручатися на пряму.
Відкритість	Підлеглий має розуміти, що може завжди звернутися до керівника за порадою, уточненням, запитанням тощо. Таким чином він адаптується до нових завдань і у підсумку керівник, який застосовує правило відкритості залишається у вигоді
Аналіз та зворотній зв'язок	По закінченню керівник має обов'язково проаналізувати якість виконання завдання та надати зворотній зв'язок
Не переробляти завдання	Виправити має працівник, якому делегувалося повноваження, але за умови, що керівник вказав на помилки
Для визначення обсягу делегованих повноважень використовувати матрицю Ейзенхауера та закон Парето	Матрицю – для визначення важливості / не важливості та терміновості / не терміновості завдань (додаток Г) Закон – для визначення 20 % завдань, справ, які приносять 80,0 % результату. Ці 20,0% не варто делегувати.

Також для удосконалення стилю керівництва менеджерам досліджуваного підприємства пропонуємо удосконалювати власну управлінську компетентність (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Рекомендований курс для удосконалення управлінської компетентності керівників досліджуваного підприємства, 2024 р.  
[сформовано на основі 34]**

Елемент	Характеристика
Курс	Тренінги для керівників, ТОП менеджерів, директорів
Компанія	GOLDEN STAFF FULL STAFF AGENCY
Формат	онлайн, офлайн, комбінований; корпоративний (розвиток управлінських компетенцій) або розробка комплексної програми розвитку, навчання топ-менеджменту
Особливість	адаптація до потреб підприємства, його проблемних зон
Можливості	- переосмислення власної керівної ролі та ролі підлеглих в діяльності підприємства; - аналіз результативності власної діяльності та визначення індивідуальних зон розвитку; - налагодження стратегій взаємодії з підлеглими, що сприятимуть зростанню рівня їх залучення; - синхронізування роботи підрозділів; - опанування технології командного менеджменту
Результати	- сформований індивідуальний план управлінського розвитку; - удосконалення навичок оперативного менеджменту; - здобуття навичок командного менеджменту; - удосконалення процесу делегування, контролювання та налагодження зворотного зв'язку; - розвиток емоційного інтелекту
Вартість	За умови застосування корпоративного онлайн формату (до 10 осіб) – 40,0 тис. грн За умови індивідуального навчання – 8,5 грн / особу

Крім того, на наш погляд, доцільно користатися послугами, в т. ч. і безкоштовними онлайн освітніх платформ, типу EdEra, Prometheus, Campster.

З метою забезпечення зручного доступу до знань в сфері менеджменту, можна запропонувати облаштування корпоративної бібліотеки. Це дасть змогу підвищити мотивацію персоналу до професійного розвитку, їх залучення до життя підприємства. Професійна, бізнес-література, крім того, може стати у нагоді при підготовці, реалізації бізнес-проектів. Корпоративну бібліотеку можна поповнювати класичною, публіцистичною, художньою літературою.

Корпоративна бібліотека може відіграти позитивну роль у процесах тімбілдингу, розвитку корпоративної культури, підвищення лояльності персоналу. Сформувати корпоративну бібліотеку можна власними силами, а можна замовити професійну послугу зі створення корпоративного читального залу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Деталі пропонованого проєкту «Корпоративна бібліотека», 2024-2028 рр.**

Складова	Характеристика
Створення власними силами	
Облаштування місця (купівля стелажів)	10,0 тис. грн
Купівля книг (власноруч підібраних)	50,0 тис. грн
Щорічне поповнення	10,0 тис. грн / рік
Разом	100,0 тис. грн
Замовлення професійної послуги	
Облаштування місця (купівля стелажів)	10,0 тис. грн
Підбір книг компанією Bizlit (додаток Д)	3,2 тис. грн
Купівля книг, підібраних консультантами	50,0 тис. грн
Щорічне поповнення з використанням послуг Bizlit	13,0 тис. грн / рік
Доставка	безкоштовна (політика фірми від купівлі зверх 1000 грн)
Переваги	професійний, індивідуальний підхід, система знижок, економія часу
Разом	115,2 тис. грн

Заключну пропозицію щодо удосконалення стилю керівництва, вважаємо за доцільне, присвятити удосконаленню управління емоційним станом підлеглих, що, на наш погляд, позитивно відобразиться на ефективності керівництва менеджера, адже, він буде в курсі налаштованості персоналу та зможе вчасно зреагувати у разі потреби. Для цього пропонуємо використання програми-застосунку «Емоційний стан» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Деталі проєкту застосунку «Емоційний стан», рекомендованого для підприємства, 2024-2028 рр.**

Елемент	Характеристика
1	2
Мета	Контроль емоційного стану підлеглих, оперативний зворотний зв'язок, покращення взаємодії

1	2
Вартість	3,0 тис. грн
Розробник	Brainlab
Особливість	Працівник власноруч виставляє в кінці робочого дня одну з 5-ти пропонованих емоцій-смайликів (радість, сум, злість, страх, здивування / нерозуміння). В кінці тижня програма визначає середнє значення емоційного стану. Результати надходять у вигляді зведеної таблиці керівнику (додаток Е)

Загальний економічний ефект можна буде прорахувати через рік застосування всіх перелічених пропозицій. Разом з тим, соціальний ефект можна буде побачити у більш близькій перспективі. Він вражатиметься у зростанні професіоналізму та культури управління менеджерів, рівня мотивації та самомотивації персоналу, рівня розвитку персоналу, удосконалення компетентнісного профілю, у появі та посиленні почуття приналежності до підприємства, що у підсумку відобразиться на зростанні результативності діяльності не лише керівників та їх підлеглих, але й підприємства загалом.

Висвітлені в кваліфікаційній роботі дослідження пройшли апробацію на всеукраїнській, студентських та міжнародній конференції, за результатами яких опубліковані тези доповідей [37-40].

## ВИСНОВКИ

1. Стиль керівництва менеджера виявляється у сукупності методів, засобів, прийомів впливу керівника на трудову та особистісну поведінку підлеглих. Стиль керівництва визначає: способи прийняття управлінських рішень; практику взаємодії з трудовим колективом, зацікавленими сторонами; рівень ефективності виконання підлеглими поставлених завдань; рівень їх мотивації та залучення до спільного управління, зокрема та до організації загалом (лояльність). Існують різні класифікації стилів керівництва. На формування індивідуального стилю керівництва впливають безліч факторів, зокрема: характер, темперамент, талант, досвід, гнучкість та креативність менеджера, а також традиції, домінуючий стиль керівництва в організації, індивідуальність виробничої ситуації, завдання тощо.

2. Проведена організаційно-економічна характеристика підприємства Полтавського району, виявила наступні негативні тенденції у його розвитку за період 2020-2022 рр.: зменшення середньооблікової чисельності персоналу на 5,8 %, зокрема за рахунок зменшення працівників-чоловіків – на 5,0 %; зменшення вартості необоротних активів майже у 2 рази. Щодо позитивних тенденцій в діяльності підприємство, то їх набагато більше: збільшився показник середньорічної вартості основних засобів – в 2,4 рази, а коефіцієнт середньорічного зносу зменшився на 87,7 в. пт; зросла фондоозброєність та фондovіддача, відповідно у 2,4 та 3,4 рази; зросла середньорічна вартість оборотних активів на 59,7 % та показники ефективності їх використання: тривалість одного обороту зменшилася на 24,2 %; чистий дохід від реалізації збільшився у 2,1 рази, чистий прибуток – у 2,6 рази; рівень рентабельності – на 8,5 в. пт і в 2022 р. склав 18,7 %.

3. Частка керівного складу персоналу за 2020-2022 рр. в середньому складала 10,4 %, при чому у звітному році чисельність менеджерів підприємства зменшилася на 9,7 %. Проведене дослідження (опитано 20 осіб з персоналу підприємства) виявило, що в стилі керівництва менеджерів

переважну наявність рис авторитарного та демократичного стилів лідерства, з переважанням останнього. Аналіз стилів керівництва, згідно теорії Врума-Йеттона виявив, що керівництво підприємства надає перевагу консультативному (30,0 %) та консультативно-груповому (40,0 %) стилям керівництва, іноді використовуючи стиль «повна участь» (у 20,0 %). Аналіз стилю поведінки керівників, відповідно до теорії Халпріна, виявив переважання структуруючого типу поведінки, та ситуативне застосування підтримуючого стилю.

4. Було проведено оцінювання ступеня розвинутості індивідуально-психологічних рис керівників, що, зокрема, визначають їх стиль керівництва. З'ясувалося, що керівник підприємства та один з керівників підрозділів були оцінені як власники з високорозвиненими індивідуально-психологічними рисами і саме їх колектив вважає ефективними менеджерами. Щодо двох інших керівників, то простежується прямий зв'язок між рівнем розвитку згаданих рис та оцінювання ефективності керівників. Такі самі результати були отримані за підсумками оцінки ділових якостей, при чому у недостатньо «ефективного» менеджера були визначені наступні недоліки: гнучкість, вміння згуртувати колектив, вміння делегувати повноваження, культура управління, які впливають на формування стилю керівництва. Тобто у реалізації управлінських функцій, владних повноважень, обранні способу їх реалізації у менеджерів досліджуваного підприємства є проблемні місця, але, разом з тим, маємо позитивні результати – продуктивність праці за досліджуваній період збільшилася на 63,0 %.

З огляду на результати проведеного дослідження, з метою удосконалення стилю керівництва в досліджуваному підприємстві, вважаємо за доцільне запропонувати наступне:

1. Застосовувати комбінацію стилів управління: організаційне управління та управління участю, але з переважанням останнього. При цьому управляти рівнем залученості персоналу, що сприятиме досягненню більших результатів, при цьому не збільшуючи та не змінюючи чисельність персоналу;

підвищенню самомотивації персоналу до ефективної діяльності; легкому сприйнятті персоналом змін, інновацій, а також підвищенню позитивності емоційного стану в колективі.

2. З метою підвищення рівня залучення персоналу, рекомендовано: проведення регулярних нарад, враховуючи запропоновані правила та поради щодо забезпечення їх ефективності; долучати підлеглих до прийняття управлінських рішень, планування та організації діяльності, делегувати повноваження; забезпечити відкритість відносин; формувати малі групи для вирішення певного кола завдань, які працюють самостійно.

3. Налагодити ефективну систему делегування повноважень, враховуючи необхідність проведення підготовчої роботи з боку керівника (аналіз та розподіл підлеглих залежно від їх вмотивованості та компетентності, визначення конкретного компетентнісного набору кожного підлеглого та їх індивідуальних сильних та слабких сторін) та рекомендованих правил делегування повноважень, що підвищують ефективність процесу: письмової фіксації, використання SMART-методики постановки завдань, визначення можливості підлеглого справитися із завданням; неутручання; відкритості; аналізу та зворотного зв'язку; виправлення помилок самим виконавцем; використання матриці Ейзенхауера та закону Парето.

4. Систематично підвищувати рівень управлінської компетентності, зокрема рекомендований корпоративний курс від Golden Staff Full Staff Agency (вартість 40,0 тис. грн / 10 осіб), або індивідуалізовані курси від цієї ж компанії, що враховують індивідуальні запити та проблемні зони керівника (вартість 8,5 тис. грн / особу). Рекомендовано також користуватися послугами освітніх онлайн платформ: EdEra, Prometheus, Campster.

5. З метою розвитку персоналу, тимблдіingu та збільшення його лояльності запропоновано створити корпоративну бібліотеку. При цьому можна скористатися власними силами, тоді кошторис проекту – 100,0 тис. грн (вартість функціонування протягом 5-ти років), або послугами професіоналів (компанія Bizlit) – вартість 115,2 тис. грн / 5 років.

6. З метою налагодження здорових взаємовідносин з колективом, контролю емоційного стану підлеглих та швидкої реакції, у разі потреби, з боку керівника рекомендовано розробити та застосовувати мобільний застосунок «Емоційний стан». Вартість проєкту 3,5 тис. грн.

7. Загальний кошторис запропонованих удосконалень, залежно від варіанту коливається від 148,5 до 155,2 тис. грн. Очікуваний ефект полягає у зростанні професіоналізму менеджерів, мотивації персоналу, рівня його розвитку та відчуття приналежності до підприємства, що у підсумку відобразиться на зростанні результатів його діяльності.