

**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
14 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення стилю керівництва менеджера»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Пугін Олександр Сергійович

Керівник кваліфікаційної роботи

Наталія ЧЕРНІКОВА

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРА	9
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Аналіз стилю керівництва менеджера підприємства	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА	36
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний менеджмент характеризується формуванням та застосуванням різних стилів управління, які постійно трансформуються та удосконалюються. На даний процес впливає як зміна суспільства та відносин у ньому, так і стан економіки, обмеженість ресурсів, наявність великої кількості конкурентів тощо. Керівник є основою формування відносин у колективі, від нього та його взаємодії з працівниками підприємства залежать індивідуальні та колективні показники роботи. Визначення чинників, які впливають на вибір стилю керівництва є актуальним питанням в умовах сьогодення, а разом з тим, і тема кваліфікаційної роботи.

Стилі керівництва менеджерів, їх формування та застосування є темою дослідження багатьох вчених і практиків, таких як: В.В. Бойко, В.В. Безсмертна, Л.В. Балабанова, В.М. Жуковська, О.Є Кузьмін, Л. Калушка, А.О. Касич та ін.. Але, наразі ще не існує єдиного стилю керівництва, який можна було б запропонувати менеджерам підприємств, як найбільш ефективний, тому є необхідність проведення додаткових досліджень з метою пошуку найбільш оптимального стилю керівництва у сучасних умовах господарювання.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темами: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (д. р. №0118U005208, вересень 2023 р. включно).

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є аналіз існуючого стилю керівництва на досліджуваному підприємстві та його удосконалення. Відповідно до мети у роботі, вирішувались наступні завдання:

вивчити теоретичні аспекти формування різних стилів керівництва на підприємствах;

провести аналіз ефективності діяльності аналізованого підприємства та оцінку стилю управління ним;

розробити пропозиції щодо удосконалення стилю керівництва менеджера досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є стиль управління підприємством на сучасному етапі.

Предметом дослідження є процес формування ефективного стилю керівництва менеджера підприємства, спрямований на покращення взаємовідносин у колективі та підвищення продуктивності праці.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи. Одночасно, при написанні роботи були використані такі методи: структурно-логічний та категоріальний аналіз (з метою узагальнення та визначення суті окремих категорій); методи економічного та управлінського аналізу (з метою дослідження ефективності діяльності підприємства та систему управління ним); економіко-статистичного (для вивчення структури та динаміки показників, а також для наочності представлення даних), розрахунково-конструктивний метод (при розробці пропозицій щодо удосконалення стилю керівництва менеджера підприємства) та ін.

Інформаційною базою є: фахові статті та монографії вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження; річна звітність аналізованого підприємства; законодавчі та нормативно-правові акти; дані Державної служби статистики тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Кваліфікаційна робота виконана на замовлення аналізованого підприємства. Її результати мають теоретичну та практичну цінність та рекомендовані до впровадження у роботу підприємства, а також можуть бути використані підприємствами аграрної та інших сфер діяльності при удосконаленні стилів керівництва.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: “Особистий потенціал менеджера”, “ Формування та функціонування

системи менеджменту”, “Характеристика виробничої стратегії”, “Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи» у збірниках наукових праць, 2019 - 2023 рр.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 43 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 42 найменувань. Робота містить 11 таблиць, 4 рисунків та 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРА

Стилем керівництва називається спосіб управління персоналом підприємства, поведінка керівника, залежно від ситуації та обставин, які трапляються у процесі господарської діяльності. Стиль керівництва характеризується тими прийомами, який використовує керівник для спонукання своїх підлеглих до виконання поставлених завдань [3]. Від обраного менеджером стилю управління залежить ефективність системи управління підприємством в цілому.

Велика кількість авторів пропонують у своїх напрацюваннях до розгляду різні стилі управління та їх характеристики, але на сьогоднішній день не існує єдиного стилю, який можна було б рекомендувати до впровадження підприємствам будь-яких сфер та галузей діяльності. Проте, є певні стилі керівництва, ефективність яких доведено вітчизняними та зарубіжними компаніями.

Здібності сучасного керівника мають включати: гнучкість, креативність, новаторство, лідерство, аналітичне та критичне мислення та ін. [42]& А також фахові компетентності, зокрема: вміння розробляти стратегії і тактику їх реалізації, технічні знання, культурні цінності тощо. Дуже важливим в умовах невизначеності, динамічності зовнішнього середовища, великої кількості інформаційних ресурсів є довіра підлеглих до керівника та навпаки. В умовах довіри персонал показує кращі показники діяльності, продукують більше креативних ідей, краще розкривають свій потенціал, оскільки не бояться висловлювати свою думку, відчують себе безпечніше та намагаються зробити все можливе для досягнення цілей організації [7]. Керівник, формуючи відносини у колективі, мотивує своїх підлеглих на досягнення даних цілей, координує їх роботу. Його задачею є створення нормальних

взаємовідносин у колективі з метою досягнення успішного функціонування підприємства та окремих його підрозділів.

У таблиці 1.1 наведено суб'єктивні та об'єктивні чинники, які визначають той чи інший стиль керівництва.

Таблиця 1.1

Чинники, що формують вибір стилів керівництва

Суб'єктивні чинники	Об'єктивні чинники
Характер, темперамент	Умови праці керівників
Інтелект (розумовий та емоційний)	Корпоративна культура
Життєві принципи, переконання	Система мотивації
Стресостійкість та харизма	Ієрархія управління
Комунікабельність	Стадія розвитку колективу
Організаційні здібності	Соціально-психологічні та індивідуальні особливості працівників
Освіта та управлінський досвід	Терміни виконання робіт
Авторитет	Конкуренти
Гнучкість	Обмеженість ресурсів
Вміння формувати колектив	Специфіка певної сфери діяльності та ін.
Здатність делегувати повноваження та ін.	

Джерело: сформовано автором на підставі [10; 12].

Дані чинники лише підтверджують можливість існування великої кількості індивідуальних стилів управління. Але, вчені-дослідники даних питань, виділяють серед них такі як: авторитарний, ліберальний, демократичний. Авторитарний стиль характеризується тим, що керівник, як правило, тримає дистанцію зі своїми підлеглими, не є товаришким, потребує негайного підпорядкування. Ліберальний стиль передбачає створення гармонії у колективі, керівник який використовує даний стиль – емпатична людина, бере всю відповідальність на себе. При демократичному стилі управління керівник по дружньому налаштований, любить спілкування, досягає консенсусу шляхом співучасті, всіляко сприяє розкриттю потенціалу кожного співробітника. Традиційно вважається, що авторитарний стиль може бути ефективним у кризових умовах, коли необхідно швидко приймати рішення та немає часу на долання опору змінам. Ліберальний (поблажливий) стиль можна використовувати, якщо є розбіжності у команді або треба мотивувати працівників у виникненні стресових ситуацій. Демократичний

стиль, у свою чергу, допомагає у пошуку цінних співробітників та забезпечує підтримку керівника його підлеглими, але він є актуальним у колективах, де всі члени є досвідченими та професійними, готові ділитися своїми знаннями з іншими працівниками [11].

Також у практиці управління відомі такі стилі керівництва як: невтручання, транзакційний та трансформаційний [16; 18]. У першому випадку керівник не втручається у роботу команди, але бере відповідальність за досягнення кінцевої мети контролюючи цей процес. При транзакційному стилі керівництва менеджер всю відповідальність перекладає на виконавця, довіряючи роботу професіоналу за певну винагороду. Трансформаційний стиль управління характеризується харизматичністю керівника, який задає високі стандарти, йде на ризик, а також, який зосереджений на отриманні високих результатів від вмотивованих і компетентних працівників. Перелічені стилі керівництва наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Стили керівництва менеджера

Джерело: сформовано автором на підставі [14; 29; 31-32]

Проаналізуємо переваги та недоліки найбільш розповсюджених стилів управління: авторитарного, ліберального та демократичного (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки основних стилів керівництва

Стиль керівництва	Переваги	Недоліки
Авторитарний	<ul style="list-style-type: none"> - швидкість прийняття рішень; - забезпечення кращої реакції на зміни та виклики зовнішнього середовища. 	<ul style="list-style-type: none"> - слабка мотивація; - відсутність дієвих стимулів праці; - неможливість розкриття творчого потенціалу та виявлення ініціативи.
Ліберальний	<ul style="list-style-type: none"> - працівники практично позбавлені контролю та мають значну свободу дій; - поінформованість працівників про стан та перспективи розвитку колективу; - високий рівень задоволеності працівників та сприятливий психологічний клімат у колективі. 	<ul style="list-style-type: none"> - виникнення конфліктних ситуацій на фоні виявлення амбіцій окремих працівників; - присвоєння влади неформальними лідерами (в окремих випадках); - втрата авторитету менеджером.
Демократичний	<ul style="list-style-type: none"> - дозволяє вирішувати нестандартні завдання; - зрозумілість цілей та мети організації для працівників; - сприятливий психологічний клімат; - задоволеність умовами праці. 	<ul style="list-style-type: none"> - неможливість практичного застосування у колективах, де працівники ще не мають достатньої кваліфікації та колектив ще не сформований; - для ухвалення управлінського рішення необхідно більше часу - послаблення контролю та, іноді, зниження відповідальності.

Джерело: сформовано автором на підставі [11; 26; 33; 38]

Різні компанії, різні проекти, різні команди можуть потребувати різних стилів управління. Якщо стиль управління менеджера не підходить команді або не відповідає корпоративній культурі організації, то робота може виявитися безуспішною. Нездатність менеджера пристосуватись до вищезгаданих умов може призвести до його звільнення або зниження у посаді, тому що висока ефективність роботи колективу в цілому та кожного окремого його члена має дуже велике значення для підприємства [25; 39].

Результати досліджень Gallup (американський інститут досліджень громадської думки) свідчать, що у США лише 30 % працівників мають високі

показники продуктивності праці, а у світі цей показник складає лише близько 13 %. На низький рівень залученості працівників, як правило, впливає стиль управління їх керівників, що у свою чергу, викликає низьку зацікавленість у результатах праці та у якості виконаної роботи, зниження продуктивності праці та рентабельності, підвищення плинності кадрів, збільшення кількості прогулів та ін. [41].

Коли керівник усвідомлює переваги та недоліки різних стилів управління, тоді підприємство досягає кращих показників роботи та буде розвиватись відповідно до вимог суспільства.

Як правило той чи інший стиль керівництва заснований на різних концепціях поведінки людини. Так, Д. МакГрегом виділив ще у 50- роках минулого століття дві концепції – “Х” та “У”. Концепція “Х” полягає у використанні людської праці з активним втручання керівника, примусом та контролем з його боку. Це спричинило розвиток бюрократичного та авторитарного стилів керівництва. Друга концепція “У” розглядає працівника як активного та важливого елемента організації, який не очікує вказівок від керівництва, а, навпаки, проявляє ініціативу, прагне покращити результати своєї діяльності, має розуміння загальних цілей підприємства та прагне їх досягти. Звичайно, друга концепція на думку її автора, яка також підтверджена багаторічною практикою, є найбільш оптимальною, оскільки дозволяє створити дружні та довірливі відносини між керівником та підлеглими [6].

Загалом, як зазначалося раніше, не існує єдиного оптимального та універсального стилю керівництва, а ті, які було описано у даному розділі кваліфікаційної роботи іноді зустрічаються не у “чистому” вигляді, а виступають як комбінація декількох з них, іноді вдалою, а іноді й ні.

Серед сучасних стилів керівництва виділяють: управлінську матрицю Р. Блейка та Д. Моутона, теорію раціонального управління Т. Коно, теорію співучасницького управління Б. Басса та Д. Баррета, ймовірнісну модель ефективності управління Ф. Фідлера, теорію ситуативного лідерства П. Херсі та К. Бланшар та ін. Всі названі дослідники дотримуються спільної концепції

щодо важливості вибору стилю керівництва для забезпечення ефективного управління підприємством та досягнення ним високих результатів, проте, кожен з них має своє бачення даної проблематики [9].

Так, Р. Блейк та Д. Моутон говорять про те, що увага до працівників, повага до них та підтримка їх самоповаги, розвиток у них відповідальності, забезпечення сприятливих взаємовідносин у колективі - є надважливим завданням керівника. Дані дослідники також виділяють різні типи керівників: демократ, диктатор, песиміст, організатор, маніпулятор. На їх думку, “організатор” є найбільш адекватною поведінкою менеджера, оскільки він поєднує такі якості, які дають можливість проявити працівнику свою творчість та ініціативу, й вони вміють вирішувати управлінські завдання найраціональнішим шляхом.

Концепція Т. Коно полягає у виділенні чотирьох типів управління, заснованих на новаторстві або консерватизмі, аналітичних здібностях або інтуїції: новаторсько-аналітичний, новаторсько-інтуїтивний, консервативно-аналітичний або консервативно-інтуїтивний.

Теорія Б. Басса та Д. Баррета передбачає співучасть підлеглих у постановці та вирішенні управлінських задач, більш відкриті стосунки між ними. Але керівник за таких умов має бути здатний оцінювати пропозиції інших, бути впевненим у собі, мати високий рівень освіти, позитивно сприймати креативність та творчість своїх співробітників.

Згідно моделі управління Ф. Фідлера, ефективність управління дорівнює ефективності керівника. Автор наголошує на тому, що стиль управління необхідно підбирати залежно від кожної конкретної ситуації, групи, якою здійснюється керівництво та необхідністю здійснення різного ступеню контролю тощо [27].

Американські психологи П. Херсі та К. Бланшар намагаючись винайти ефективний стиль керівництва, здійснювали порівняння виконання щоденних завдань ефективними та неефективними керівниками та дійшли у своїх дослідженнях висновку, що ефективним є той керівник, який володіє

лідерськими якостям. Дані вчені розглядали лідерство як спосіб взаємодії керівника та підлеглих у кожній конкретній стадії розвитку групи працівників. Причому, вони виділяли чотири рівні розвитку групи: 1- група не здатна і не бажає працювати; 2 – група сприятлива, але не здатна працювати; 3 – охоча і частково здатна працювати; 4 – група повністю здатна і бажає працювати. В умовах ефективного керівництва будь-яка група, на думку авторів, здатна досягти найвищого рівня розвитку.

Більшість вчених та практиків, вважають найгіршим стилем керівництва менеджера, який може бути – це непослідовний, коли керівник вдається до крайнощів (від надмірного контролю до повної анархії). Це може призвести до непослідовного виконання запланованих дій, зниження стійкості компанії на ринку, недотримання її політики, виникненню конфліктів та, як слідство, до низької результативності управління в цілому [4].

Велика кількість стилів управління викликає питання, а як же треба управляти людьми, який стиль обрати? На нашу думку, необхідно комбінувати стилі керівництва, адаптувати їх залежно від ситуації. Такий стиль називається ситуаційним управлінням. Наприклад, якщо підприємство працює над розробкою нового проекту, де необхідно задіяти творчий потенціал персоналу слід більше використовувати демократичний стиль, а якщо виникають форс-мажорні обставини, можна застосувати й авторитарний стиль. Але, слід пам'ятати, що використання авторитарного стилю у сучасних умовах господарювання на постійній основі матиме більше недоліків, аніж переваг [28]. Краще працювати над розвитком колективу, професіоналізмом кожного його члену, що дозволить керівнику з легкістю делегувати повноваження та поточні завдання іншим співробітникам та зосереджуватись на вирішенні ключових питань, які мають стратегічне значення для підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є юридичною особою та здійснює свою виробничу діяльність з 1994 р. на території Полтавського району. Видами діяльності підприємства є: виробництво продукції рослинництва (вирощування зернових і зернобобових культур, технічних культур, овочевих культур відкритого та закритого ґрунту, картоплі); виробництво продукції тваринництва (вирощування ВРХ, виробництво молока, свинарство, птахівництво); переробка власної зернової продукції; виробництво та заготівля кормів.

Підприємство є єдиним на території міської територіальної громади, яке виробляє та забезпечує мешканців громади хлібом, хлібобулочними виробами, мукою, крупами, олією, продукцією рослинного та тваринного походження, кормами для тварин, діє ферма. Вся продукція підприємства зберігається на власних потужностях. Дане підприємство є важливим об'єктом критичної інфраструктури, тому у разі його пошкодження або порушення функціонування територіальна громада матиме значні негативні наслідки. З перших днів війни підприємство допомагало у забезпеченні правопорядку, займалось волонтерською діяльністю тощо.

Підприємство забезпечено всіма необхідними ресурсами для здійснення виробничо-господарської діяльності. Так, у своєму розпорядженні підприємство має станом на 2022 рік 4761 га ріллі (переважно орендовані паї), 106 працівників галузі рослинництва та тваринництва, включаючи адміністративний та обслуговуючий персонал. Також підприємство має парк сільськогосподарської техніки, який постійно оновлюється.

Забезпеченість підприємства земельними та трудовими ресурсами, основними засобами розглянемо у таблицях 2.1 - 2.3.

Таблиця 2.1

Структура землекористування підприємства

Види угідь	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 р. від 2020 р., %	
	га	%	га	%	га	%	га	%
1. Загальна земельна площа	5569	100	5523	100	5498	100	-71	-
2. Всього с/г угідь	5569	100	5523	100	5498	100	-71	-
3 них: рілля	4860	87,3	4985	90,3	4761	87,0	-99	98,0

Джерело: розраховано автором на підставі річної звітності підприємства (додаток Б)

Свою господарську діяльність агропромислове підприємство здійснює на власній землі, а також на взятій в оренду у власників земельних часток (паїв). В структурі земельних угідь сільськогосподарські угіддя займають 100 %, у тому числі рілля - 87 % у 2022 році, що на 3,3 % менше ніж у 2021 році та на 0,3 % менше ніж у 2000 році.

Таблиця 2.2

Аналіз кадрового забезпечення підприємства та рівня оплати праці

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р., %	
				від 2020 р.	від 2021 р.
Загальна чисельність працівників, чоловік	114	104	106	93,0	101,9
У т.ч. керівники	9	8	8	88,9	100
фахівці	50	47	48	96,0	102,1
робітники	55	49	50	90,9	102,0
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	6042,4	7903,2	8405,0	139,1	106,3

Джерело: розраховано автором на підставі річної звітності підприємства (додаток Б)

Аналіз кадрового забезпечення підприємства показав, що на кінець 2022 року чисельність працівників підприємства складала 106 осіб (штатні працівники), що на 7 % менше ніж у 2020 році та на 2 % більше ніж у попередньому 2021 році. Поряд зі змінами у кількості працівників спостерігається збільшення фонду заробітної плати, який у 2022 році склав 139,1 % відносно 2020 року та 106,3 % до 2021 року.

Аналіз складу, структури та динаміки основних засобів підприємства

Групи основних засобів	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022р.,% від	
	середньорічна вартість, тис. грн	питома вага,%	середньорічна вартість, тис. грн	питома вага,%	середньорічна вартість, тис. грн	питома вага,%	2020 року	2021 року
Будинки, споруди та передавальні пристрої	25886	19,8	27590	18,9	29126	18,6	112,5	105,6
Машини та обладнання	87830	67,2	98061	67,0	106194	67,8	120,9	108,3
Транспортні засоби	14069	10,8	17053	11,7	17070	10,9	121,3	100,1
Інструменти, прилади, інвентар	2086	1,6	2770	1,9	3370	2,2	161,6	121,7
Інші основні засоби	459	0,4	458	0,3	456	0,3	99,3	99,6
Усього	130738	100	146320	100	156624	100	119,8	107,0

Джерело: розраховано автором на підставі річної звітності підприємства (додаток Б)

Аналіз структури основних засобів виробництва за 2020 – 2022 рр. (табл. 2.3) показав, що за аналізований період більше 67 % займають машини та обладнання, на другому місці – будинки, споруди та передавальні пристрої (18-20 %), на третьому – транспортні засоби (10-12%), на четвертому – інструменти, прилади та інвентар (1,5-2,0 %), менше одного відсотка займають інші основні засоби та земельні ділянки. Середньорічна вартість основних засобів у 2022 році у порівнянні з 2020 роком збільшилась на 19,8 %, а у порівнянні з 2021 роком – лише на 7 %.

Таким чином, можна зробити висновок, що у 2022 році підприємство намагається утримати ресурсний потенціал на рівні 2021 року, майже не оновлюючи та не збільшуючи його. Але, пори це, підприємство продовжує вирощувати продукцію високої якості для задоволення потреб споживачів.

Динаміку товарної продукції за період з 2020 по 2022 роки представлено у таблиці 2.4.

Структура товарної продукції підприємства за 2020 – 2022 рр.

Види товарної продукції	Обсяг реалізації ц			Відхилення 2022 р., %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	від 2020 р.	від 2021 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	161588	134625	65857	40,8	48,9
Соняшник	20393	20089	28788	141,2	138,5
Картопля	36	56	86	2,4 рази	153,6
Овочеві культури	177	256	182	102,8	71,1
Кормові коренеплоди	174	192	270	155,3	140,6
Сіно	1389	1841	1026	73,9,1	55,6
Комбікорми	228	173	152	66,7	87,9
Плодово-ягідні культури	12	33	32	2,7 разів	97,0
Велика рогата худоба	94	80	75	79,8	93,8
Свині	428	497	281	65,7	93,6
Птиця свійська жива	9	28	-	-	-
Молоко	719	687	838	116,6	122,0
Яйця, тис. шт	29	37	31	106,9	86,4
Борошно, крупи та інші продукти переробки зерна	825	585	939	113,8	160,5

Джерело: розраховано автором на даних підставі річної звітності підприємства (додаток Б)

За даними таблиці 2.4 видно, що підприємство здійснює виробництво великої кількості видів продукції рослинництва та тваринництва. У галузі рослинництва лідерами є зернові, зернобобові культури та соняшника, а у галузі тваринництва – молоко та м'ясо свиней. Протягом останніх трьох років підприємство збільшує обсяги реалізації молока, соняшника, картоплі, кормових коренеплодів, а за той самий період скорочує обсяги реалізації зернових та овочевих культур, а також м'яса свиней, великої рогатої худоби та птиці. Причому, скорочення обсягів реалізації зернових культур відбувається на фоні збереження обсягів їх виробництва, що може бути пов'язано з втратою ринків збуту в умовах війни.

Для аналізу фінансових результатів діяльності підприємства у динаміці проведемо відповідні розрахунки та представимо їх у таблиці 2.5.

**Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства
за 2020 – 2022 роки, тис. грн**

Показники	Роки			Відхилення 2022р., % від	
	2020	2021	2022		
				2020 р.	2021 р.
Виручка від реалізації	97045	132721	74361	76,6	56,0
Собівартість реалізованої продукції	64917	58768	47106	72,6	80,2
Валовий прибуток	32128	73953	27255	84,8	36,9
Інші операційні доходи	1962	2332	11532	5,9 разів	4,9 разів
Адміністративні витрати	5669	5156	6174	108,9	119,7
Витрати на збут	5633	5609	5791	102,8	103,2
Інші операційні витрати	1934	2994	1053	54,4	35,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	20854	62526	25769	123,6	41,2
Інші фінансові доходи	62	72	129	208,0	179,2
Інші доходи	749	-	64	8,5	-
Чистий прибуток	21665	62598	25962	119,6	41,5

*Джерело: розраховано автором на даних підставі річної звітності підприємства
(Додаток Б)*

Так, фінансові результати підприємства за останні три роки дещо погіршились, зокрема, виручка від реалізації продукції у 2022 році зменшилась на 25 % у порівнянні з 2020 роком та майже у двічі у порівнянні з 2021 роком. Валовий прибуток у звітному періоду складає лише 36,9 % відносно попереднього року, та 84,8 % відносно 2021 року. Поряд з тим збільшились інші операційні доходи у порівнянні з 2021 роком у 5,9 разів та у порівнянні з 2021 роком – у 4,9 разів. Інші фінансові доходи також збільшились у 2,1 рази порівняно з 2020 роком та на 79 % відносно 2021 року. Зростання інших операційних та інших фінансових доходів може бути пов'язано з реалізацією оборотних активів підприємства, операційною орендою активів, та отриманням боргів (раніше списаних як безнадійні), надходженням дивідендів та відсотків від фінансової діяльності тощо. Незначно збільшились й витрати на збут та адміністративні витрати. Фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток у 2022

році порівняно з 2020 роком складають відповідно 123,6 % та 119,6 %, а у порівнянні з 2021 роком – лише 41,2 % та 41,5 %, що менше майже на 60 % ніж у звітному році. Це свідчить про те, що підприємство у 2022 році значно погіршило свої фінансові показники у порівнянні з попереднім періодом, але трохи покращило їх порівняно з 2020 роком.

Проведемо розрахунок показників рентабельності та результати розрахунків представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності

Показники	Роки			Відхилення 2022р. від 2020 р.	Відхилення 2022р. від 2021 р.
	2020	2021	2022		
1. Рівень рентабельності, %	34,9	49,5	55,1	157,9	105,6
2. Рівень окупності витрат, %	73,2	149,5	175,8	2,4 рази	117,6
3. Рівень рентабельності продажу, %	25,5	33,1	36,7	143,9	110,9
4. Рентабельність активів, %	6,3	14,2	31,0	5,2 разів	2,2 рази

Джерело: розраховано автором на даних підставі річної звітності підприємства (додаток Б)

Розрахунок показників рентабельності показав, що всі показники мають позитивну тенденцію за період з 2020 по 2022 роки. Рівень рентабельності у 2022 році збільшився на 57,9 % у порівнянні з 2020 роком та на 5,6 % порівняно з 2021 роком. Рівень окупності витрат відповідно підвищився у 2,4 рази та на 17,6 %. Рівень рентабельності продажу також підвищився – на 43,9 % (порівняно з 2020 роком) та на 10,9 % (відносно 2021 року). Рентабельність активів підвищилась у рази у 2022 році та досягла рівня у 5,2 рази більше ніж у 2020 році та у 2,2 рази більше ніж у 2021 році. Дані показники свідчать про ефективну господарську діяльність підприємства, його ділову активність та прибутковість. Одночасно показники рентабельності роботи підприємства забезпечують досить високі доходи працівникам і власникам.

Підприємство здійснює свою діяльність за рахунок власних коштів та є

фінансово незалежним від зовнішніх джерел. Структуру балансу за 2021-2022 рр. відображено на рисунках 2.1 та 2.2.

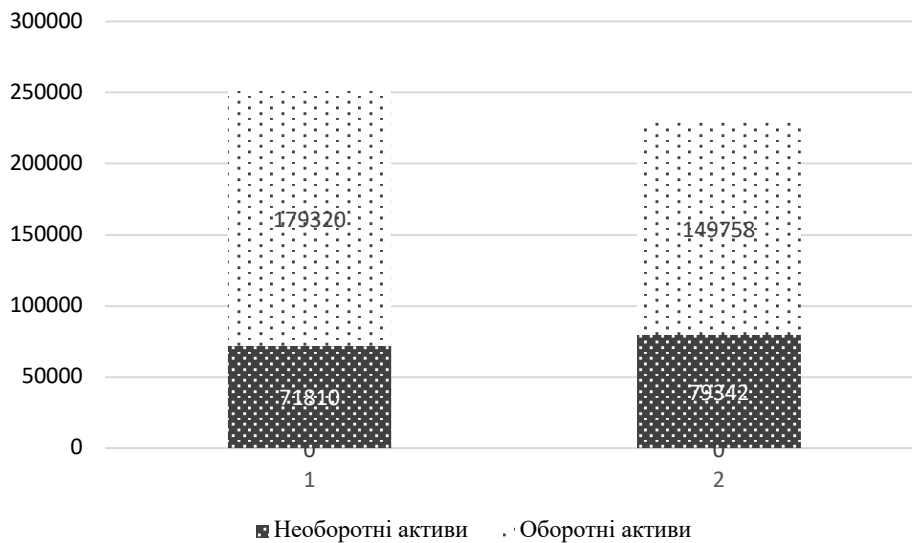


Рис. 2.1. Структура активу балансу підприємства станом на 31.12.2022 р. (1) та на 31.12.2021 р. (2), тис. грн

Джерело: побудовано автором на підставі даних Балансу підприємства за 2021 – 2022 рр. (додаток Б)

На рисунку 2.1 видно, що у 2022 році збільшилась вартість активів підприємства на 9,6 %, за рахунок збільшення вартості оборотних активів на 16,5 %, та зменшення вартості необоротних активів на 10,5 %.

Аналіз пасиву балансу за 2021 – 2022 роки показав, що підприємство здійснює свою діяльність переважно за рахунок власного капіталу, який у структурі пасиву балансу займає 97 %. Тобто, активи підприємства утворено за рахунок власних джерел фінансування, що показує його фінансову незалежність від зовнішніх джерел та фінансово стійким. Зобов'язання підприємства за аналізований період збільшились на 23,8 % (рис. 2.2).

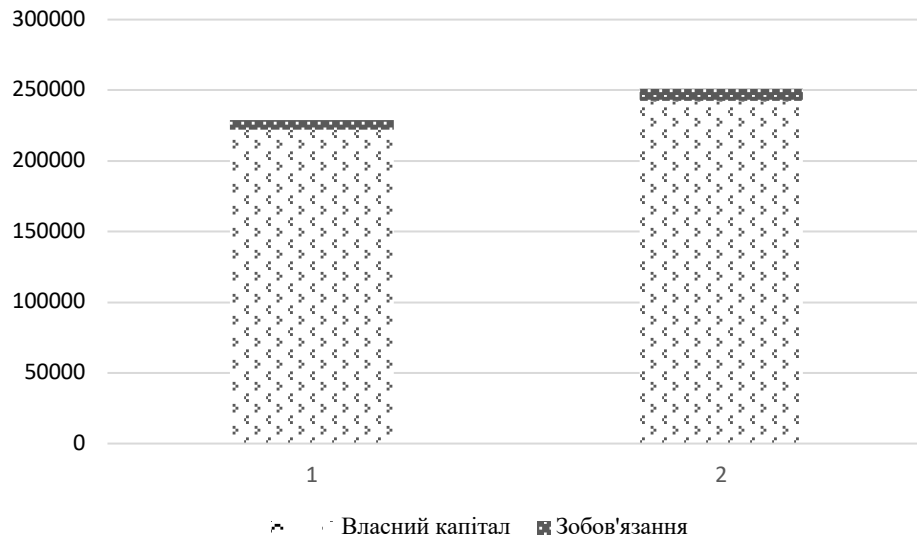


Рис. 2.1. Структура пасиву балансу підприємства станом на 31.12.2021 р. (1) та на 31.12.2022 р. (2), тис. грн

Джерело: побудовано автором на підставі даних Балансу підприємства за 2021 – 2022 рр. (додаток Б)

Проведемо аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства за останніх три роки та представимо отримані дані у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

Показники	Критичне значення	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р., % від	
					2020 р.	2021 р.
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	40,1	32,9	28,2	70,3	86,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	5,9	21,2	15,8	2,7 рази	74,5
Коефіцієнт незалежної (забезпеченою) ліквідності	>0,5	20,8	21,5	20,8	100	96,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	1,5	5,6	5,7	3,8 рази	101,8
Частина оборотних активів в загальній сумі активів		0,54	0,65	0,71	131,5	109,2
Частина виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	0,74	0,55	0,64	86,5	72,2

Джерело: розраховано автором на даних підставі річної звітності підприємства (додаток Б)

Аналіз показав, що всі показники знаходяться у межах норми, але у 2022 році у порівнянні з 2020 та 2021 роками знизився показник загальної платоспроможності та частка виробничих запасів у загальній вартості оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 році вище за даний показник у 2020 році у 2,2 рази, а у порівнянні з 2021 роком, навпаки, менше на 25,5 %. По інших показниках підприємство знизило показники до рівня 2021 року.

У цілому діяльність підприємства можна охарактеризувати як ефективну, але дані 2022 року свідчать, що більшість показників зменшилась у порівнянні з 2020 та 2021 роками. В умовах воєнного стану підприємство дещо уповільнило темпи розвитку намагаючись підтримати раніше досягнуті показники, не може сформувати чітку стратегію його подальшого розвитку. Втрата окремих ринків збуту, перебої системи забезпечення матеріально-технічними ресурсами, інфляція та інші чинники, все це негативно відбивається на роботі підприємства. Але, попри все, підприємство продовжує оновлювати сільськогосподарську техніку, веде пошук нових ринків збуту та ефективних систем управління виробничо-збутовою діяльністю.

2.2. Аналіз та оцінка стилю керівництва менеджерів підприємства

Підприємство здійснює свою господарську діяльність силами трудового колективу, який формується безпосередньо керівником підприємства. Усі працівники підприємства є членами даного колективу, які беруть участь у господарській діяльності підприємства на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини. Взаємовідносини між керівництвом підприємства та трудовим колективом регулюються чинним законодавством України. Підприємство самостійно визначає розмір фонду оплати праці, встановлює форми, системи та розміри оплати праці та інших видів заохочення працівників, може надавати

працюючим (у відповідності з чинним законодавством) матеріальну допомогу, безвідсоткові позики, вирішувати питання соціально-економічного розвитку трудового колективу, підвищення кваліфікації спеціалістів та інші. Дані правила закріплені у Колективному договорі підприємства.

Соціальні та трудові права працівників гарантуються Конституцією України та нормами чинного законодавства. Працівники підприємства підлягають соціальному забезпеченню, в порядку та на умовах, передбачених діючим законодавством. Підприємства здійснює відрахування на соціальне забезпечення у встановлених розмірах.

Організаційно-управлінська структура досліджуваного підприємства представлена: директором, заступниками директора з виробничих та організаційних питань, головним бухгалтером, головним агрономом, головним зоотехніком, головним механіком та завідувачами складу ГСМ, зерносховища тощо. Підприємство не має спеціальних відділів та служб (з управління кадрами, з маркетингу, планування, інноваційної діяльності, юридичного, ІТ та ін. Проте, згідно Статуту підприємство може створювати, у разі потреби, тимчасові і постійні творчі колективи, робочі та експертні групи, залучати необхідних спеціалістів по трудових угодах, договорах підряду, контрактах та на інших умовах, що не суперечить чинному законодавству.

Для виявлення сильних та слабких сторін у стилі керівництва директора підприємства проведемо аналіз системи управління його персоналом та сформуємо на підставі виявлених недоліків напрями удосконалення сформованого стилю керівництва.

На підприємстві застосовується неформальна концепція управління, яка має в основі ситуаційний підхід до управління. Підприємство розглядається як відкрита система, успіх якої пов'язується з тим, наскільки успішно воно пристосовується до змін зовнішнього середовища.

Якщо суб'єктивна сторона стилю керівництва зумовлена індивідуальними якостями менеджера, його психоемоційним станом, то об'єктивна сторона стилю керівництва визначається існуючими на

підприємстві принципами управління. На досліджуваному підприємстві керуються принципами наведеними на рисунку 2.3.

Принципи управління персоналом	<i>Чіткий розподіл праці</i>
	<i>Дотримання дисципліни і порядку</i>
	<i>Повноваження й відповідальність</i>
	<i>Використання мотивації високопродуктивної праці, заохочення ініціативи</i>
	<i>Забезпечення справедливості, упевненості в постійності й стабільності роботи</i>
	<i>Взаємовідносини із співробітниками згідно з ієрархічним ланцюгом</i>

Рис 2.3. Принципи управління персоналом на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Ефективне використання потенціалу працівників включає: планування і удосконалення роботи з персоналом; підтримку і розвиток здібностей та кваліфікації працівників. Моніторинг системи управління персоналом підприємства показав, що для організації роботи з удосконалення кадрової політики в організації не передбачено посаду спеціаліста по кадрам, а даними питаннями займається перший заступник директора. Останнім часом, як показують дослідження, підприємство повністю сформувало низову ланку менеджменту, які мають професійний і практичний досвід. Всі керівники мають вищу освіту, деякі з них починали працювати на робочих посадах, пройшли всі сходинки росту і зараз очолюють всі основні підрозділи.

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

Поповнення кадрового складу на підприємстві відбувається за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчують вузи і технікуми без відриву від виробництва. Потреба в управлінському персоналі задовольняється за рахунок переводу молодих спеціалістів, які працюють на робітничих посадах, на інженерні посади та прийому на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади за рахунок підприємства, а також набору молодих спеціалістів.

Проведемо аналіз показників кадрового потенціалу та оплати праці на підприємстві у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники кадрового потенціалу підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. , % від	
				2020 р.	2021 р.
Загальна чисельність працівників	114	104	106	93,0	101,9
за віком:					
до 25 років	9	7	8	88,9	114,3
26-35 років	31	27	29	93,5	107,4
36-50 років	48	46	46	95,8	100
старші 50 років	26	24	23	88,5	95,9
за статтю:					
чоловіки	67	58	62	92,5	106,9
жінки	47	46	44	93,6	95,7
% жінок у керівному складі	4	4	4	100	100
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,06	0,07	100	116,7
Фонд оплати праці штатних працівників	6042,4	7903,2	8405,0	139,1	106,3
Питома вага додаткової заробітної плати у загальному фонді оплати праці	15,4	16,5	16,0	103,9	97,0
Частка фонду оплати праці жінок у загальному фонді оплати праці	41,2	34,0	32,1	77,9	94,4
Оплата 1 людино-години, грн	26,7	37,3	35,2	131,8	94,4
Середня оплата праці 1 працівника, грн	5300	7598	7929,2	149,6	104,4

Джерело: розраховано автором на підставі звітності підприємства (Додаток Б)

Дані таблиці 2.8 свідчать, що на підприємстві скоротилась кількість працівників у 2022 році у порівнянні з 2020 роком на 8 осіб, але у порівнянні з 2021 роком збільшилась на 2 особи. Коефіцієнт плинності кадрів залишається на рівні попередніх років, але спостерігаються зміни у співвідношенні кількості працюючих жінок та чоловіків як 1:1,4. За віковою категорією скорочується кількість працюючих старше 50-ти років та збільшується кількість працюючих віком до 25 та 26-35 років. Фонд оплати праці збільшився за аналізований період на 39,1 % у порівнянні з 2020 роком та лише на 6,9 % відносно 2021 року. Питома вага фонду додаткової заробітної плати залишається на рівні 15 – 16 % від загального фонду заробітної плати. Середня оплата праці одного працівника також збільшилась у 2022 році відносно 2020 та 2021 років відповідно на 49,6 % та 4,4 %.

На даний час на підприємстві немає чіткої стратегії розвитку кадрового потенціалу. Кадрова політика підприємства направлена на зменшення витрат на робочу силу, перевага надається вирішенню локальних проблем, а не курсу на перспективне зміцнення кадрового потенціалу, через стабілізацію чисельності і якісне відновлення. Потрібні рішучі кроки в напрямку поліпшення якісних характеристик кадрового потенціалу через підвищення рівня кваліфікації працівників.

Виходячи з проведених досліджень ефективність структури управління виробництвом підприємства знизилася під впливом виявленого ряду недоліків в принципах і методах керування, а саме:

- недостатнє володіння сучасними методами та технологіями управління;
- виробничі підрозділи відчують управлінський тиск від лінійних керівників;

- відсутність кар'єрного зростання для лінійних керівників;

- принцип делегування обов'язків хоч і застосовується, але деякі керівники використовують його дуже обмежено;

- недостатньо налагоджена система звітності функціональних керівників;

- недостатньо розвинута система мотивації персоналу та ін.

Стиль керівництва загалом можна охарактеризувати як сукупність дій, прийомів керівника, які він застосовує у процесі впливу на трудову діяльність своїх підлеглих [37]. Разом з функцією управління керівник отримує владу, якою він розпоряджається залежно від своїх посадових обов'язків, манери спілкування, тактовності, вміння впливати на поведінку інших, професійних здібностей та ін. (дивіться розділ 1). Від стилю управління керівника залежить й стиль роботи усього менеджменту підприємства. Хоча кожен керівник має свій унікальний стиль управління, але його підлеглі – менеджери середньої та нижчої ланки, часто копіюють характер та стиль роботи свого начальника, тому, можна сказати, що він є для них прикладом для наслідування [30].

На підставі вивчення теоретичних аспектів формування стилю керівництва менеджера у першому розділі даної кваліфікаційної роботи та провівши аналіз стилю управління керівника підприємства, можна зробити висновок, що директор досліджуваного підприємства не дотримується якогось одного стилю управління, а змінює його залежно від обставин, які складаються на аналізованому підприємстві. Найбільше керівник намагається дотримуватись демократичного стилю управління. Це відображується в активній взаємодії з підлеглими, їх консультуванні з різних питань, делегування їм своїх повноважень, гарних стосунках із усіма членами колективу, доведенні до відома працівників інформації щодо поточного стану справ на підприємстві та його планів на майбутнє тощо. Що дуже схоже на “японський стиль керування”, коли всі члени колективу взаємодіють як члени однієї родини, не мають страху втрати робочого місця, мають можливість підвищувати свій професійний рівень та будувати кар'єру на даному підприємстві [13; 23].

Загалом, формування стилю – це тривалий та складний процес. Оскільки підприємство здійснює свою діяльність на території Полтавського району вже майже 30 років, тож воно має сформований колектив (що також важливо для формування стилю керівництва), члени якого добре знають та чітко виконують свої функціональні обов'язки, позитивно сприймають стиль

керівництва директора та його заступників, покладаються на його великий досвід, практичні навички, особисті та професійні здібності.

Невелика кількість працівників підприємства та їх згуртованість дозволяє керівнику та його заступникам вирішувати всі питання злагоджено та ефективно. При підборі кадрів, особливо керівного складу, враховують індивідуальний стиль роботи, вміння йти на ризик, а також психологічні особливості претендента на ту чи іншу посаду.

Керівництво проявляє до підлеглих високу, але не повну довіру. Основні проблеми, які виникають на підприємстві вирішуються вищим керівництвом, а другорядні делегуються нижчій ланці управління. Також, на нашу думку, недоліком в управлінні персоналом є обмежене включення його в прийняття рішень.

Сучасні умови господарювання, швидкі зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища ускладнюють також і систему зв'язків у колективі. Сьогодні стає практично неможливим прийняття шаблонних рішень, а навпаки виникає потреба у пошуку нестандартних управлінських рішень, застосування творчого підходу до навіть повсякденних операцій. У даних умовах ефективність стилю керівництва визначається не лише вмінням керівника використовувати новітні методи, прийоми, техніки та технології, а й надавати можливість своїм підлеглим творчо, креативно та новаторськи підходити до своєї праці. Керівництво підприємства добре розуміє, що влада заснована на примушенні або страху буде гальмувати розвиток підприємства, тому не застосовується у роботі керівництва. Стиль керівництва директора на досліджуваному підприємстві, навпаки, базується на експертній владі та владі прикладу.

Наведемо порівняльну характеристику можливих форм влади та ступінь їх застосування на підприємстві у таблиці 2.9.

Характеристика різних форм влади та їх застосування на досліджуваному підприємстві

Форми влади	Характеристика форм влади	Застосування різних форм влади на підприємстві (так/ні/іноді, в окремих ситуаціях)
Влада заснована на страху та примушуванні	Підлеглий виконує роботу через страх бути покараним або втратити роботу, позбавитись певних повноважень та винагород. При застосуванні такої форми влади у колективі погіршується психологічний клімат, знижується трудова дисципліна, продуктивність праці та довіра до керівництва, зростає плинність кадрів.	ні
Влада заснована на винагороді	Передбачає надання певної винагороди за якісно виконане завдання, управлінський вплив є у такому випадку передбачуваним, що надає певну стабільність організації. Виконавець дотримується чітко вказівок керівника, знаючи, що він тримає винагороду за свою роботу, не чинить опір, це надає даній формі влади переваг у порівнянні з владою заснованою на примушенні. Але він є далеко недосконалим, оскільки гальмує розкриття та розвиток потенціалу працівника (звичайне виконавство)	іноді
Експертна влада	Базується на впевненості підлеглого у наявності у керівника фахових знань, вмінь, досвіду та ін. Виконавець впевнений у високому рівні обізнаності керівника у тій чи іншій проблемі, довіряє йому та виконує його вказівки	так
Еталонна влада	Формується на харизмі керівника, якостях та здібностях сильного лідера: впливовість, незалежність, енергійність, гідні та впевнені манери поведінки та ін. Але даний тип влади викликає у керівників надмірну самовпевненість та відмову від інших видів влади	іноді
Законна влада	Ґрунтується на переконанні працівників у необхідності виконувати розпорядження законного керівника, який має право давати розпорядження відповідно до своїх повноважень. Її недоліком є те, що працівник не відчуває себе приналежним до колективу та причетним до його цінностей	так
Влада прикладу	Якості керівника, який застосовує дану форму влади, є найбільш привабливим для підлеглих, з такого менеджера хочеться брати приклад. Він вміє впевнено та переконливо говорити, спілкуватись з іншими людьми, має добре розвинений розумовий та емоційний інтелект та використовує його в управлінні, адекватно сприймає різні ситуації та професійно й швидко на них реагує та ін.	так

Джерело: сформовано автором на підставі [19 - 22]

Керівник досліджуваного підприємства може використати будь-яку форму влади, але перевагу надає експертній, законній владі та владі заснованій на прикладі. Керівник має великий досвід управління аграрним підприємством та добре розуміє, що використання влади, заснована на примусі, на постійній основі призведе лише до тимчасової покори працівників і може викликати скованість, страх, несприйняття цілей та цінностей підприємства [1]. Часте застосування влади, що ґрунтується на винагороді, у свою чергу, втрачає свою актуальність, коли керівник не в змозі винагороджувати підлеглих. Законна влада може перешкоджати, наприклад, впровадженню прогресивних систем стимулювання, заснованої на індивідуальних результатах праці. Влада прикладу та експертна влада, у свою чергу, потребує наявності у керівника певних лідерських якостей. Саме такі стилі керівництва активно впроваджує у своїх управлінській діяльності директор підприємства.

Аналіз стилю керівництва на підприємстві показав, що директор володіє такими здібностями, як:

гарне розуміння суті управлінських процесів, знання функціональних обов'язків, переваг та недоліків різних стилів керівництва, володіння методами підвищення ефективності управління;

здатність налагоджувати ефективні зв'язки між підприємством та його клієнтами, планувати та прогнозувати діяльність, розпоряджатись ресурсами; вміння аналізувати власну діяльність та робити висновки.

Разом з тим, керівнику досліджуваного підприємства бракує знань щодо існуючих сучасних інформаційних технологій та засобів комунікації, необхідних для управлінського персоналу, у зв'язку з чим, вважаємо доцільним, проходження керівником підвищення кваліфікації та опанування сучасних управлінських трендів.

Проведена оцінка ефективності діяльності підприємства та діагностика стилю керівництва ним, підтверджує необхідність розробки рекомендацій щодо удосконалення існуючих стилів керівництва з використанням сучасних управлінських технологій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА

Для побудови ефективних взаємовідносин на підприємстві між працівниками керівництву слід створювати сприятливу атмосферу довіри, колективної участі та підтримки обраної стратегії розвитку підприємства, його цілей тощо.

Як було зазначено у другому розділі даної роботи, на сучасному етапі керівник підприємства намагається дотримуватись демократичного стилю управління, переходити на застосування влади, заснованій на прикладі та експертній думці. Проте, в умовах нестабільного ринкового середовища та надзвичайних подій, менеджер іноді губиться та не може швидко визначитись, який стиль управління застосувати у тій чи іншій ситуації, а також при прийнятті управлінського рішення оперативного або стратегічного значення.

Змішаний стиль керівництва передбачає поєднання всіх видів, які було розглянуто у першому розділі роботи. За такого комбінованого стилю керівництва рішення приймаються керівником одноосібно або колективно, залежно від ситуації, що склалася. Враховуючи кожен конкретний випадок, керівник наказує або пропонує, погоджує окремі питання, намагається бути в курсі вимог сучасного середовища, постійно підвищує свою кваліфікацію, завжди комунікабельний, доброзичливий, вміло розподіляє обов'язки між собою та своїми підлеглими.

Сучасний керівник повинен:

- зосереджувати увагу на розвитку та незалежності співробітників;
- оновлювати власні компетенції та застосовувати їх в управлінні персоналом підприємства;
- застосовувати в управлінні підходи, які сприятимуть створенню атмосфери довіри між керівником та підлеглими;

намагатись реалізувати поставлені цілі щодо покращення системи управління персоналом тощо [40].

Керівник будь-якого підприємства, у тому числі й аграрного, має сьогодні бути: ініціативним та добре інформованим; вміти захищати власну думку та одночасно критично аналізувати свої дії; розв'язувати конфліктні ситуації; приймати зважені рішення та нести за них відповідальність; до вирішення проблемних питань підходити комплексно, системно та ситуативно.

У сучасних умовах господарювання керівники підприємств та їх структурних підрозділів все більше доходять розуміння, що традиційні технології менеджменту, якими передбачається досягнення мети шляхом прямого контролю і керівництва є малоефективними та майже безперспективними. Перевагу сьогодні віддають таким методам управління, які для досягнення мети використовують авторитет керівника й вміння підвести до виконання поставлених задач. Тобто відбувається зміна стилю спілкування керівників з працівниками. Такі технології отримали назву коучинг (coaching), що означає “наставляти, надихати, тренувати”.

Коучинг - це технологія зміни мислення сучасної людини, які застосовують сьогодні у різних сферах: у спорті, бізнесі, освіті, охороні здоров'я та ін. Він був започаткований у 1970 році американським бізнес-тренером Тімоті Голві, на основі позитивної психології (психотерапії), а саме на: вірі у людину та її можливості; ефективному менеджменті; “спортивній” спрямованості на результат.

Суть методики полягає у зведенні до мінімуму будь-якого втручання у розкриття та реалізацію потенціалу людини. Основна задача коучингу - здійснення практичної допомоги щодо розвитку навичок самостійного пошуку рішення тієї чи іншої проблеми, що принципово відрізняє його від наставництва та тренерства. Даний підхід стимулює працівників до самоосвіти, розвитку різних типів мислення (критичного, інтуїтивного, позитивного, системного, креативного та ін.), а керівників різних рівнів –

створювати організації, що самонавчаються. Таким чином, “коучинг забезпечує менеджера реальним, а не ілюзорним контролем, а підлеглого - реальною, а не ілюзорною відповідальністю” [13].

Коучинг передбачає таке управління, за якого працівники разом з керівником визначають цілі та правила, які будуть прийняті у колективі, разом оцінюють, наскільки вони є узгодженими зі стратегічними цілями підприємства, його місією та узгоджують стиль керівництва, який буде до них застосовуватись. При такому стилі керівництва менеджер надає співробітникам величезну підтримку, проявляє емпатію для досягнення бажаних результатів, використовуючи емоційний інтелект.

Згідно теорії коучингу, в управлінні дуже важливо при виявленні будь-якої проблеми не шукати її причину й “ховатися за нею”, а одразу перетворювати її на задачу та “програмувати мозок” на її роз’язання.

Велика популярність та розповсюдження технологій коучингу у різних сферах людської діяльності обумовлена:

- швидкістю змін, що відбуваються у бізнес-середовищі;
- великою кількістю інформації;
- необхідністю прийняття великої кількості рішень;
- постійними кризами: політичними, економічними, соціальними та ін.

Завдяки технологіям коучингу можна досягти балансу самореалізації, сім’ї і здоров’я; підвищити індивідуальну та колективну продуктивність за рахунок формування особистої відповідальності та покращення взаємовідносин у колективі. Вважаємо, що кожен сучасний менеджер має опанувати технології коучингу та застосовувати їх в управлінні персоналом, стати наставником для своїх працівників.

З метою опанування стилю керівництва на основі технологій коучингу пропонуємо керівнику та його заступникам пройти навчальний курс “Коучинг для керівників”, який дозволить розвинути управлінську гнучкість та опанувати такі питання як: поняття коучингу та його відмінності від інших стилів керівництва; ключові принципи та інструменти коучингу; правила

побудови відносин у колективі на основі технологій коучингу та ін.

Оскільки, у попередніх розділах роботи було доведено, що у сучасних умовах найбільш актуальним є використання ситуаційного підходу в управлінні персоналом, тому пропонуємо застосувати даний підхід на підприємстві, який буде орієнтований:

- на досягнення результату;
- на людські стосунки;
- на зрілість виконавців робіт;
- на участь підлеглих у прийнятті рішень;
- на активну взаємодію членів колективу.

Застосовуючи даний підхід в управлінні персоналом керівництво підприємства завжди буде зосереджуватись на реальних умовах у яких знаходиться підприємство для виконання поставлених завдань та досягнення намічених цілей. Саме це принципово відрізняє ситуаційний підхід в управлінні від підходу з позиції особистих якостей керівника та з позиції його поведінки.

Також, слід зазначити, що в умовах мінливого зовнішнього середовища та невизначеності, зменшується популярність класичних підходів в управлінні, та їм на зміну прийшли гнучкі та адаптивні, так звані Agile-технології. Існує певне переконання, що дані технології використовуються лише при розробці програмного забезпечення та в управлінні проектами, але вони сьогодні також активно застосовуються у різних сферах діяльності, у тому числі й в управлінні [5].

Гнучкі методи в управлінні мають переваги перед традиційними як в організації управлінської діяльності так і у відношенні до людей, надаючи можливості зміни поставлених задач та вимог, виправлення помилок, неформального спілкування та обговорення деталей роботи тощо.

Щоправда, у практиків іноді виникає занепокоєння щодо перетворення роботи з використанням гнучких методів управління на хаос та безвідповідальність. Але, все залежить від майстерності та лідерських якостей

вищого керівництва, рівня готовності до застосування інноваційних та креативних стилів управління, вміння створювати команду професіоналів налаштованих на досягнення цілей бізнесу. Гнучкі технології в управлінні на початковому етапі можна застосовувати, наприклад, в окремих структурних підрозділах, щоб переконатися в його ефективності. Індикаторами ефективності тут будуть виступати: підвищення рівня оперативності управління пріоритетами, що можуть змінюватись; збільшення продуктивності праці та вмотивованості кожного працівника та колективу в цілому; зменшення ризиків та покращення прозорості ведення бізнесу; зниження витрат на утримання адміністративного персоналу за рахунок розподіленого лідерства.

Для досягнення очікуваного ефекту від впровадження гнучкого підходу в управлінні, можна рекомендувати керівництву:

активно впроваджувати технології цифровізації та автоматизації в управлінні та виробництві (залишивши для працівників інтелектуальні види робіт), розширити можливості отримання працівниками сучасних знань у цій галузі;

управляти часом ефективно, але не створюючи напруги в колективі за принципом “терміни горять”, закладати час на виконання завдань враховуючи можливі форс-мажорні обставини й власний досвід;

використовувати тренінгові технології для розвитку у керівного персоналу й у працівників нестандартного, креативного, аналітичного мислення для пошуку нових інноваційних рішень навіть у стандартних ситуаціях.

ВИСНОВКИ

Стиль керівництва – це манера поведінки керівництва до працівників, яка має удосконалюватись з часом й бути адекватною кожній окремій ситуації. Прослідковується стиль керівництва під час взаємодії з підлеглими та виявляється в способах виконання управлінської діяльності. Стиль керівника іноді може бути типовим та схожим на один на одній у силу психоемоційних та поведінкових реакцій на схожі проблеми, але у переважній більшості випадків він є унікальним та особливим у кожного працівника в силу великої кількості чинників, які на нього впливають.

Велике розмаїття поглядів на стилі керівництва менеджера, не дає можливості створити універсальний, найбільш ефективний стиль, який би сприяв підвищенню результатів діяльності підприємства, виконанню всіх поставлених завдань на високому рівні та ін. Тому, для досягнення бажаних результатів, необхідно адекватно оцінювати кожну ситуацію, яка складається на підприємстві, знаходити такі важелі управління, які б дозволили створити стиль управління, придатний для тієї чи іншої ситуації.

З метою досягнення найкращих результатів слід адекватно оцінювати ситуацію, що склалася, оцінювати можливості вирішення проблемних питань, прогнозувати наслідки прийнятих управлінських рішень, зважувати поставлені завдання з реальними здібностями працівників (незалежно від займаної ним посади) тощо. Під час дослідження було встановлено, що стиль керівництва, перш за все, залежить від особистих якостей керівника та його лідерських здібностей, а також вмотивованості працівників.

Дослідження проводились на базі аграрного підприємства Полтавського району, яке здійснює виробництво продукції рослинництва, тваринництва, а також має власну переробку зернової продукції. У цілому діяльність підприємства можна охарактеризувати як ефективну, але дані 2022 року свідчать, що більшість показників зменшилась у порівнянні з 2020 та 2021 роками. В умовах воєнного стану підприємство дещо уповільнило темпи

розвитку намагаючись підтримати раніше досягнуті показники, не може сформувати чітку стратегію його подальшого розвитку. Втрата окремих ринків збуту, перебої системи забезпечення матеріально-технічними ресурсами, інфляція та інші чинники, все це негативно відбивається на роботі підприємства. Але, попри все, підприємство продовжує оновлювати сільськогосподарську техніку, веде пошук нових ринків збуту та ефективних систем управління виробничо-збутовою діяльністю.

Підприємство має сформований колектив, що важливо для формування стилю керівництва, його члени добре знають та чітко виконують свої функціональні обов'язки, позитивно сприймають стиль керівництва директора та його заступників, покладаються на його великий досвід, практичні навички, особисті та професійні здібності.

Аналіз стилю керівництва на підприємстві показав, що директор підприємства добре розуміє сутність управлінських процесів, а також переваги та недоліки різних стилів управління, вміє аналізувати власну діяльність та робити висновки, не застосовує владу засновану на примушенні та страху. У своїй роботі надає перевагу демократичному стилю управління, використовує переважно владу прикладу та експертну владу.

Робота керівника підприємства спрямована на досягнення цілей підприємства, тому менеджери всіх рівнів зорієнтовані на пошук ефективних стилів керівництва. Але, дослідження показали, що на підприємстві є певні недоліки пов'язані зі стилем керівництва, а саме:

- недостатньо високий рівень довіри до керівника;

- обмежене включення персоналу підприємства в прийняття рішень;

- недосконала система мотивації праці;

- використання в окремих випадках влади заснованої на винагороді та еталонної влади, що може з часом загальмувати розвиток персоналу та відмову від інших більш прогресивних методів управління персоналом;

недостатня обізнаність керівника у можливостях сучасних інформаційних технологій та засобів комунікації, необхідних для управлінського персоналу.

З метою усунення недоліків та удосконалення стилю керівництва на підприємстві можна запропонувати:

використовувати в управлінні стратегічний підхід заснований на лідерстві керівника;

запровадити в управління підприємством технологій коучингу, що дозволить підвищити залученість персоналу до вирішення проблем, його вмотивованість до високопродуктивної праці;

проходити у зимовий період навчання сучасним інформаційно-комунікаційним технологіям, які можуть застосовуватись в управління підприємством та/або персоналом;

збільшити повноваження лінійних керівників для можливості прийняття ними управлінських рішень, що підвищить рівень взаємодовіри у колективі;

ввести нові посади відповідно до вимог сучасності (маркетолога, SMM-менеджера, веб-дизайнера та ін.), що дасть можливість кар'єрного зростання персоналу та встановлення цілей та завдань щодо їх особистого розвитку;

застосовувати креативні підходи в управлінні персоналом для надання можливості розкриття його потенціалу, а саме надати можливість кожному працівнику надавати пропозицій щодо удосконалення окремих ділянок роботи підприємства на основі виявлених недоліків в організації праці та виробничих процесів, що створить, у свою чергу, кредит довіри між керівниками та підлеглими, а також дозволить виявити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства та його підрозділів;

застосовувати в управлінні ситуаційний та гнучкий підходи, які мають переваги перед традиційними підходами та дозволять легше сприймати виклики та зміни зовнішнього середовища, знизити напруженість у колективі та покращити морально-психологічний клімат.