

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КУЧІПЕ РАМІРЕЗ КАРЛОС АЛЕКСІС

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
О.А. Дороніна
«___» травня 2022 р.

**СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА: ФОРМУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ
ВИКОРИСТАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
О.В. Таранич, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Кучіпе Рамірез Карлос Алексіс. Стилі керівництва: формування та особливості використання в менеджменті підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У бакалаврській роботі розглянуто основні стилі керівництва, їх формування та особливості використання стилів керівництва. Досліджено функції управління. Проаналізовану економічний стан та організаційну структуру ТОВ «ЕКО-СФЕРА». Надано оцінку ефективності системи управління персоналом підприємства. Розроблено заходи по вдосконаленню стилю управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Ключові слова: керівник; стилі керівництва; функції управління; управління персоналом; система управління персоналом.

51 с., 13 табл., 7 рис., 42 джерела.

Carlos Alexis Cuchipec Ramírez. Leadership styles: formation and features of use in enterprise management. Specialty 073 «Management», Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

There were analyzed styles of governance and features of their forming. Functions of governance were studied. There were analyzed economic activity and organizational structure of Eco-sphere enterprise. There was analyzed effectiveness of the system of personnel management. There were developed instruments of improvement of management style of Eco-Sphere enterprise.

Key words: manager, styles of governance, management functions, personnel management, personnel management system

51 p., 13 tables, 7 fig., 42 ref.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1 Поняття і характерні риси стилів керівництва.....	6
1.2 Формування стилів управління.....	9
1.3 Функції управління.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	17
2.1 Загальноекономічна характеристика підприємства.....	17
2.2 Організаційна структура ТОВ «ЕКО-СФЕРА».....	22
2.3 Оцінка ефективності системи управління підприємством.....	25
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТОВ «ЕКО-СФЕРА».....	34
3.1 Розробка заходів з удосконалення стилю керівництва ТОВ «ЕКО- СФЕРА».....	34
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення стилю керівництва на підприємстві.....	37
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Фінансово-економічний стан сучасного суб'єкта господарювання напряму залежить від ефективної управлінської політики. Адже саме керівники визначають напрями розвитку підприємства та вектор його поточної політики. Зважаючи на мінливість навколишнього середовища важливе значення має маневреність стилів керівництва, яка дозволяє в потрібний момент часу переорієнтувати діяльність для досягнення максимальної продуктивності та забезпечення виконання поставлених завдань. Це все можливо досягти завдяки налагодженню ефективної взаємодії з працівниками всіх рівнів. Адже саме від управлінців залежить атмосфера в колективі. Тому важливо налагодити відносини, які стимулюватимуть трудову діяльність, не створюватимуть напружену атмосферу та сприятимуть постійному професійному розвитку й самовдосконаленню працівників.

Дослідженню стилів керівництва описано в працях таких науковців та практиків як: Н. Бень, В. Бугас, Л. Каоушка, А. Клочко, М. Мурашко, В. Герасимчук, О. Кузьмін, О. Нужна, Н. Мала, А. Рябуха та інші.

Мета роботи – дослідження ефективності стилів керівництва в системі управління підприємства.

Виходячи з мети визначено завдання **дослідження**:

- Розглянути поняття та характерні риси стилів керівництва.
- Дослідити формування стилів управління.
- Надати характеристику функції управління.
- Надати загальноекономічну характеристику ТОВ «ЕКО-СФЕРА».
- Дослідити організаційну структуру ТОВ «ЕКО-СФЕРА».
- Оцінити ефективність системи управління підприємством.
- Розробити заходи з удосконалення стилю керівництва ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

- Оцінити ефективність запропонованих заходів удосконалення стилю керівництва на підприємстві

Об'єкт дослідження – процес формування та використання в менеджменті підприємства стилів керівництва.

Предмет дослідження – теоретичні особливості й удосконалення стилів керівництва в ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Методи дослідження. При написанні бакалаврської роботи використано наступні методи: аналіз, синтез, узагальнення, групування, систематизація й економіко-статистичні методи. Інформацію подано за допомогою табличного та графічного методів.

Джерела інформації – наукова й навчальна література, а саме: статті, монографії, підручники, посібники з питань стилів управління; фінансова й управлінська звітність ТОВ «ЕКО-СФЕРА» та власні дослідження автора.

Структура бакалаврської роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 42 джерела. Загальний обсяг роботи 47 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Поняття і характерні риси стилів керівництва

В останнє десятиліття вивчення стилю управління стало важливим напрямом у процесі оптимізації діяльності менеджера. Уперше категорію «стиль» обґрунтували давньогрецькі філософи. Їм належить ідея про відповідність змісту та форми, дії і мислення. Аристотель дослідив особливості вияву стилю залежно від соціального статусу та ролі людини в соціумі. Поняття стилю асоціюється й є сполучною ланкою між психікою людини та зовнішнім світом, між індивідом і середовищем. Термін походить від латинського *stylus* – знаряддя для письма у давнину, і визначається як відносно стійка сукупність характерних і повторювальних рис людини, які виявляються в її мисленні, поведінці, спілкуванні, що використовує керівник у своїй діяльності. Загалом, окреслюючи теоретичні основи управлінської діяльності висвітлено зміст поняття «стиль керівництва» (табл. 1.1) [21].

Таблиця 1.1 – Трактуювання поняття «стиль керівництва»

Автор	Визначення
О.Л. Журавльов	стиль керівництва – це індивідуально-типові особливості цілісної, відносно стійкої системи способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив з метою ефективного і якісного виконання управлінських функцій
Р.Х. Шакуров	стиль керівництва – цілісна специфічна система стабільно повторюваних особливостей діяльності керівника (мотивів і цілей, змісту, способів), яка характеризується внутрішньою гармонією і вироблена для ефективного здійснення функцій управління в певних умовах
Н. Мала	стиль керівництва визначається як характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої керівник може впливати на підлеглих і стимулювати їх для досягнення цілей організації; стиль характеризується індивідуальними особливостями, зумовленими особистістю управлінця
В.А. Співак	стиль керівництва – це сталі особливості реалізації керівником владо-розпорядчих функцій, які відображають сприйняття ним підлеглих та рівень його особистої культури
В.М. Шепель	стиль керівництва – стереотип розумових проявів і реальних вчинків, що притаманні цій особистості, пояснює стиль роботи керівника

Джерело: [21].

Здійснений аналіз дає змогу дійти висновку, що стиль керівництва – це система особистих засобів і способів його управлінської діяльності з метою досягнення поставлених цілей закладу та організації загалом [21].

Стиль управління формується під впливом стосунків між керівником та колективом у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, індивідуальних особливостей та переваг керівника. Порівняльний аналіз доцільності застосування різних стилів керівництва наведений в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз доцільності застосування стилів керівництва

Назва	Переваги	Недоліки
1	2	3
Диктаторський	масштабна реорганізація компанії, загроза поглинання конкурентами; різка зміна корпоративної та ділової культури	негативно впливає на клімат в колективі при тривалому дотриманні; короткотермінове покращення справ; зниження мотивації працівників; підвищення плинності кадрів.
Авторитетний	лідер ясно бачить перспективи, направляє людей, мотивує, вміє переконувати та об'єднувати навколо ідеї; один з самих ефективних стилів, позитивно впливає на всі складові організаційного клімату	у випадках, коли кваліфікація підлеглих вище, ніж у керівника, виявляється неефективним
Демократичний	підлеглі пропонують нові способи рішення; працівники довіряють лідеру, відчують свою причетність до роботи в компанії.	багато обговорень – мало рішень; у підлеглих може виникнути відчуття, що в компанії відсутній лідер; загострення конфліктів; не підходить в періоди криз.
Еталонний	підвищується швидкість виконання завдань; керівник встановлює високі стандарти та особистим прикладом показує працівникам	не враховує людський фактор; негативно впливає на психологічний клімат в колективі; у працівників виникає відчуття, що їм не довіряють, ініціативність знижується, відчуття причетності до роботи відсутнє; знижується мотивація колективу; відчуття безпорадності у випадках відсутності керівника

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Батьківський	позитивно впливає на клімат в колективі, встановлюються довірливі відносини, комфортна співпраця, підвищення ініціативності працівників; введення інновацій в компанії	слабке місце в підході – упор на заохочення; лідер не помічає недоліки в роботі підлеглих; зниження стандартів, посередні результати; недостатньо чіткі вказівки для виправлення помилок
Наставницький	наставник допомагає працівнику побачити сильні та слабкі сторони, допомагає порадою; планування індивідуальної роботи працівників; процес розвитку працівника, допомога в побудуванні кар'єри; рішення конфліктних ситуацій; делегування задач; підвищення продуктивності роботи працівників та компанії в цілому	не ефективний, якщо співробітники схильні виявляти супротив новому, навчанню та розвитку; низька мотивація в колективі; потрібен додатковий час на спілкування з підлеглими, коучинг, аналіз помилок.

Джерело: [1].

Дослідження показують, що найбільш успішні та ефективні керівники мають у своєму арсеналі різні стилі управління. Чим більше управлінських підходів здатен використати підприємець, залежно від масштабів організації, етапу розвитку компанії та її цілей, сфери діяльності, робочих ситуацій, бажаного результату, тим краще в нього йдуть справи, ростуть показники фінансового прибутку, задоволеності від роботи у підлеглих, підвищується продуктивність, загальний клімат в колективі покращується [1].

На основі аналізу літературних джерел запропоновано виділити основні риси стилів управління:

- цілеспрямованість (скерованість на досягнення конкретних виробничих цілей);
- гнучкість (змінюється залежно від ситуації);
- адекватність ситуації (тобто застосовується у певній ситуації);

- суб’єктивність (пов’язаний з діями суб’єкта, тобто людини; відображає думки, переживання тільки цього суб’єкта; особистий, індивідуальний);
- об’єктивність (існування поза людською свідомістю і незалежно від неї, незалежність від волі, бажань людини. Стиль управління залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин);
- актуальність (важливий для цього часу);
- динамічність (сучасне освітнє середовище характеризується невизначеністю і динамікою, тому достатньо швидко можуть змінюватися завдання і пріоритети організації, при цьому, відповідно, змінюються в часі і стилі управління);
- ґрунтуються на характері особистості керівника;
- стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати;
- зумовлений культурними цінностями, традиціями організації [1].

1.2 Формування стилів управління

Формування стилю управління напряму залежить від індивідуальних особливостей керівника та конкретної ситуації. Один керівник може застосовувати різні стилі управління, проте його манера поведінки не змінюється.

Модель Ф. Фідлера зосереджує увагу на ситуації і виявляє три фактори, які впливають на поведінку керівника [6].

Модель формування стилю керівництва розглядає три сфери: поведінка менеджера у відносинах (показує, на скільки менеджер може підтримувати співробітників), поведінка менеджера щодо виконання завдання (відноситься до типу стилю, який керівник повинен використовувати при управлінні співробітниками, виходячи з рівня їхньої готовності) та готовність

співробітників (включає в себе бажання та навички виконувати поставлене завдання).

Залежно від того, де працюють співробітники можна використовувати різні стилі управління:

- D4 – Висока компетентність, висока відданість. Досвід роботи та комфортна власна здатність виконувати її добре. Може бути навіть більш кваліфікованим, ніж керівник.
- D3 – Висока компетентність, мінлива відданість. Досвідчений і здібний, але йому може не вистачити впевненості, щоб зробити це самостійно, або мотивації робити це добре/швидко.
- D2 – деяка компетентність, низька відданість. Може мати певні відповідні навички, але не зможе виконувати роботу без сторонньої допомоги. Завдання або ситуація можуть бути для них новими.
- D1 – Низька компетентність, висока відданість. Загалом не має специфічних навичок, необхідних для роботи, але має впевненість та/або мотивацію для її виконання.

Виходячи з готовності та відданості працівника, керівник може побачити, який стиль управління та рівень підтримки повинен застосовувати керівник:

- S1 – Розповідь/Напрямування – Висока зосередженість на завданнях, низька зосередженість на відносинах – Лідери визначають ролі та завдання «послідовника» та ретельно контролюють їх. Рішення приймає керівник і оголошує, тому спілкування в основному одностороннє. Цей стиль можна використовувати з людьми, яким бракує компетенції, але є ентузіазм і відданість, і яким потрібен керівник та нагляд, щоб почати.
- S2–Продаж/Коучинг – Висока зосередженість на завданнях, висока концентрація на відносинах–Лідери все ще визначають ролі та завдання, але шукають ідеї та пропозиції від послідовника. Рішення залишаються прерогативою лідера, але спілкування набагато більш двостороннє. Цей підхід можна використовувати з людьми, які мають певну

компетенцію, але їм не вистачає зобов'язань і які потребують керівництва та нагляду, оскільки вони ще відносно недосвідчені. Ці люди також можуть потребувати підтримки та похвали, щоб підвищити свою самооцінку та залучити до прийняття рішень, щоб відновити свою прихильність.

- S3 – Участь/Підтримка – Низька зосередженість на завданнях, висока зосередженість на відносинах – Лідери передають повсякденні рішення, такі як розподіл завдань і процеси, послідовнику. Керівник сприяє і бере участь у прийнятті рішень, але контроль передається послідовнику. Цей стиль можна використовувати з людьми, які мають необхідну компетенцію, але їм не вистачає впевненості чи мотивації. Ці люди можуть не потребувати керівництва через їхні навички, але підтримка необхідна для зміцнення їх впевненості та мотивації.

- S4 – Делегування – низька зосередженість на завданнях, низька зосередженість на стосунках – лідери все ще беруть участь у прийнятті рішень та вирішенні проблем, але контроль залишається за послідовником, який вирішує, коли і як буде залучений лідер. Цей стиль буде працювати з людьми, які мають як компетенцію, так і відданість, і які здатні та бажають працювати над проектом самостійно, не маючи нагляду чи підтримки.

Для формулювання стилю керівництва необхідно врахувати наступні процеси:

1. Початкові дії: Керівництво працює з самого початку, навіть до того, як робота фактично починається. Керівник – це людина, яка повідомляє підлеглим політику та планує розпочати роботу.

2. Забезпечення мотивації: керівник мотивує співробітників, надаючи їм фінансові та нефінансові стимули і ефективно виконує роботу. Мотивація є рушійною силою в житті людини.

3. Консультування: лідер не тільки контролює співробітників, а й направляє їх у роботі. Він інструктує підлеглих, як ефективно виконувати свою роботу, щоб їхні зусилля не пропали даремно.

4. Створення впевненості: лідер визнає зусилля співробітників, чітко пояснює їм їхню роль і направляє їх для досягнення поставлених цілей. Він також вирішує скарги та проблеми співробітників, тим самим формуючи довіру до них щодо організації.

5. Створення робочого середовища: хороший керівник повинен підтримувати особисті контакти зі співробітниками, чути їхні проблеми та вирішувати їх. Він завжди прислухається до точки зору співробітників і в разі незгоди переконує їх погодитися з ним, даючи відповідні роз'яснення. У разі конфліктів він обробляє їх і не допускає, щоб це негативно вплинуло на сутність. Позитивне та ефективне робоче середовище сприяє стабільному зростанню організації.

6. Координація: керівник узгоджує особисті інтереси співробітників з цілями організації та досягає координації в організації.

7. Вибір наступників: лідер навчає своїх підлеглих таким чином, щоб вони могли легко замінити його в майбутньому за його відсутності. Він створює більше лідерів.

8. Спонукає до змін: лідер переконує, уточнює та надихає співробітників прийняти будь-які зміни в організації без особливого опору та невдоволення. Він стежить за тим, щоб співробітники не відчували невпевненість у змінах.

На формування стилю управління впливають наступні якості (табл. 1.3).

Вибір стилю управління в конкретних ситуаціях ставить перед керівником глобальну проблему. Тому він має бути гнучким, тобто володіти здатністю застосування і зміни стилів управління залежно від поставлених завдань, особистісних рис персоналу, ситуацій тощо. Необхідно також враховувати, що певні стилі управління ефективно реалізуються тільки за певних умов. Роль керівника полягає у формуванні сприятливої ситуації для реалізації таких стилів. Це може досягатися за допомогою ефективної політики добору, розстановки й розвитку персоналу, а також комплексу заходів зі створення оптимальної організаційної структури [31].

Запорука успішного керівництва – бачити багатоваріантність майбутнього, вміти передбачати найнесприятливіші ситуації.

Таблиця 1.3 – Якості, які впливають на формування стилів керівництва

Назва	Значення
Особистість	Приємна особистість завжди приваблює людей. Керівник також повинен бути доброзичливим і водночас авторитетним, щоб він надихав людей наполегливо працювати, як він
Знання	підлеглий дивиться на свого керівника за при виникненні проблеми. Тому хороший керівник повинен володіти відповідними знаннями та компетентністю, щоб їх вирішувати та впливати на підлеглих
Чесність	лідер повинен володіти високим рівнем чесності. Він повинен мати справедливий погляд і ґрунтувати свої судження на фактах і логіці; бути об'єктивним і не упередженим
Ініціатива	хороший лідер проявляє ініціативу, щоб скористатися можливостями
Комунікативні навички	керівник повинен бути хорошим комунікатором, щоб він міг чітко пояснити людям свої ідеї, політику та процедури. Йому потрібно бути не тільки хорошим оратором, а й хорошим слухачем, радником і переконувачем
Навички мотивації	лідер повинен бути ефективним мотиватором, який розуміє керівник людей і мотивує їх, задовольняючи ці потреби
Впевненість у власних силах і сила волі	керівник повинен мати високий рівень самовпевненості та величезну силу волі і не повинен втрачати її навіть у найгірших ситуаціях, інакше співробітники не повірять у нього
Інтелект	керівник повинен бути розумним, щоб проаналізувати плюси й мінуси ситуації та прийняти відповідне рішення. Йому також необхідно мати на все власне бачення та далекоглядність, щоб він міг передбачити майбутній вплив прийнятих ним рішень
Рішучість	керівник повинен бути рішучим в управлінні своєю роботою і твердо ставитися до рішень, які він приймає
Соціальні навички	керівник повинен володіти емпатією до інших. Він має бути гуманістом, який також допомагає людям у їхніх особистих проблемах, та володіти почуттям відповідальності й підзвітності, тому що з великим авторитетом приходить велика відповідальність

Джерело: [14].

1.3. Функції управління

Філософія управління базується на принципі – дія визначається кількісними результатами, який передбачає оцінювання працівників за результатами, а не методами їх досягнення.

Організації у своїй діяльності можуть використати: адміністративні принципи; неформальні взаємозв'язки і взаємодію груп.

Основоположниками адміністративних принципів були А. Файоль та Л. Гулик. Французький промисловець А. Файоль визначив такі принципи адміністративного управління: поділ праці; авторитет; дисципліна; єдність керівництва; єдність управління; підпорядкування особистих інтересів загальному благу; винагорода; централізація; ієрархія; порядок; справедливість; стабільність персоналу; ініціатива; дотримання етичних норм. Ці принципи забезпечують створення схеми структуризації й управління організацією. Взявши їх за основу, А. Гулик розробив такі функції керівника:

- 1) планування – розробка в загальних рисах того, що слід зробити, а також шляхів досягнення наміченого (мета організації);
- 2) організація – встановлення формальної структури влади, за допомогою якої структурні підрозділи впорядковуються, визначаються і координуються для досягнення певної мети;
- 3) управління – безперервне прийняття рішень і втілення їх у конкретних і загальних наказах та вказівках;
- 4) укомплектування – комплекс функцій із застосування та підготовки кадрів, а також створення безпечних умов праці;
- 5) координація – охоплення всіх важливих обов'язків, які стосуються взаємозв'язків різноманітних сфер діяльності організації;
- 6) звітна робота – інформування тих, перед ким керівник зобов'язаний звітувати про стан справ, взаємне інформування в стосунках із персоналом;
- 7) складання бюджету – діяльність, пов'язана із фінансовим плануванням, бухгалтерським обліком та контролем [31].

Функції керівника відповідно до принципів неформальних взаємозв'язків та взаємодії груп, розроблені Ч. Барнардом, такі:

- 1) підтримання організаційних зв'язків;
- 2) забезпечення здійснення індивідуумами основних видів діяльності;
- 3) формулювання призначення та мети [31].

Стилі управління в міру вираженості функцій управління наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Стили управління в міру вираженості функцій управління

Назва	Короткий зміст
нововведення	головне завдання – вимога розробки інновацій
постановка мети	на перший план виходить завдання вирішення операційної мети на кожному ієрархічному рівні. Цей вид управління обмежується кошторисом та аналізом досягнутого результату
співпричетність	здійснюється шляхом залучення підлеглих до процесу формування, забезпечення та здійснення мети
погодження мети	є симбіозом стилів: постановка мети і співпричетність співробітників. При цьому співробітники беруть участь у визначенні як стратегічної, так і поточної мети
система	передбачає створення кібернетичного циклу управління як основного важеля контролю за процесами, що відбуваються
орієнтація на результат	весь процес підготовки, ухвалення та реалізації рішення орієнтується на кінцевий продукт
доведення завдань	головним є якісний розподіл функцій між рівнями ієрархії
правила вирішення	полягає у визначенні правил, за якими мають реалізуватися рішення, котрі, у свою чергу, мають бути орієнтовані на досягнення загальної мети
мотивація	реалізується через створення дійових стимулів, які дають змогу задовольняти як індивідуальні запити співробітників, так і мету організації
координація	шляхом погодження часткових сфер діяльності вдається знизити ступінь конфліктності в процесі роботи організації
освоєння процесу	характеризується чітко вираженим безпосереднім впливом і контролем керівника за його перебігом
розвиток особистості	реалізується через створення сприятливих умов для розвитку особистості
управління тільки у виняткових випадках	характеризується тим, що керівник дає можливість співробітникам приймати рішення, втручаючись тільки в разі виникнення критичних ситуацій, ігнорування ухвалюваного рішення і відхилення від поставленої мети

Джерело: [31].

Управляти – це означає:

- а) передбачати – вивчати майбутнє і намічати програму дій;
- б) організовувати – будувати подвійний організм підприємства: матеріальний і соціальний;
- в) розпоряджатися – приводити в дію персонал підприємства;
- г) погоджувати – пов'язувати й об'єднувати, поєднувати всі дії і зусилля;
- д) контролювати – спостерігати, щоб усе відбувалося відповідно до встановлених правил і розпоряджень» [34].

Висновки до розділу 1

Стиль керівництва – це система особистих засобів і способів його управлінської діяльності з метою досягнення поставлених цілей закладу та організації загалом.

Визначено переваги і недоліки наступних стилів керівництва: диктаторський; авторитетний; демократичний; еталонний; батьківський; наставницький. Жоден стиль не працює однаково ефективно в усіх ситуаціях. У одній ситуації зручніше використовувати один стиль, а в іншій його потрібно змінити залежно від людини та завдання, з якими працюють.

На формування стилю управління впливають наступні якості: особистість; знання; чесність; ініціатива; комунікативні навички; навички мотивації; впевненість у власних силах і сила волі; інтелект; рішучість та соціальні навички.

До функцій керівника належать: планування; організація; управління; укомплектування; координація; звітна робота; складання бюджету.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

2.1 Загальноекономічна характеристика підприємства

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» – одна з найбільших компаній на території України з виробництва натуральних соків.

У 2003 р. на базі заводу з виробництва соків у місті Калинівка Вінницької області засновано компанію «Екосфера». У 2009 р. введено в експлуатацію глибинні артезіанські свердловини з якісною питною водою. У 2011 р. створено власне збутове підприємство з філіями у Вінниці, Житомирі, Луцьку, Києві, Рівному та власне автотранспортне підприємство зі 150 машин. У 2013 р. на ринок виведено соки під торговою маркою «Ранок», а у 2014 – під торговою маркою «Екосфера».

ТОВ «ЕКО-СФЕРА», створене відповідно до рішення Загальний зборів Учасників, а саме: Гончарук В. Ф., Гончарука О. А. та Гончарук І. А.

Товариство створено з метою отримання прибутку від спрямованої на задоволення суспільних потреб діяльності (шляхом реалізації продукції, товарів, робіт і послуг).

Напрями діяльності: виробництво фруктових і овочевих соків та пюре для харчової промисловості, виробництво питних, мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв, діяльність автомобільного вантажного транспорту, здавання власного майна в оренду, заготівля сільськогосподарської сировини, дистрибуція, роздрібна торгівля тощо [40].

Товариство працює за принципом замкнутого циклу: від заготівлі сировини до продажу готової продукції. ТОВ «Екосфера» володіє заготівельними заводами у Вінницькій області. Заморожена сировина з екзотичних фруктів закуповується в південних країнах. [40].

Головна ціль – збереження своїх позицій у конкретному середовищі, у системі економічних відношень [40].

В асортименті «Екосфери» понад 50 видів продукції, виробленої з натуральної сировини відповідно до міжнародних стандартів. Соки та сокові продукти випускаються під власними торговими марками: «Соки України», «Квітень», «Добрий ранок», «Ранек», «Ранок», «ЕКО», «ВІННІ», «Екосфера», «Spong Bob». Сокові продукти випускаються також для торговельних мереж під їх власними торговими марками: ТОВ «ЕКО» – ТМ «Перший ряд», ТОВ «АТБ-Маркет» – ТМ «Своя лінія», «Розумний вибір», ТОВ «НОВУС Україна» – ТМ «Промо марка», ТОВ «Сільпо-Фуд» – ТМ «Повна чаша» [40].

2020 рік пройшов на тлі пандемії. Це обумовило зниження чистої виручки від реалізації з 444,8 млн. грн (рівень 2019 року) до 418,8 млн. грн, або на 5,9%. Незважаючи на це, ТОВ «ЕКО-СФЕРА» мала операційний прибуток (EBITDA) 31,5 млн. гривень, котрий був на 2,3% вище ніж за 2019 рік. У порівнянні з 2019 роком підвищилась також EBITDA margin – з 6,9% до 7,5%. Хоча, слід зазначити, що зовнішні чинники були головними двигунами цього зростання, тобто: низький курс євро при закупівлі картонної упаковки та зниження цін на паливо в умовах економічної кризи, котра стала наслідком пандемії.

Допомога вищезазначених чинників для досягнення операційного результату 2020 року була на підґрунті послідовного та багаторічного впровадження оптимальної для товариства стратегії поєднання цінової конкурентної переваги та економічних засобів просування продукції ТОВ «ЕКОСФЕРИ» на ринку України. Чинником зниження чистого прибутку товариства з 9,5 млн. грн до 7,0 млн. грн в порівнянні з 2019 роком було значне збільшення фінансових витрат по обслуговуванню запозичених коштів (з 2,7 млн. грн в 2019 році до 5,0 млн. грн – в 2020 р.) , використаних на інвестування в проект по сонячній енергетики.

Вагомий внесок в операційний результат збільшення продаж в торгової мережі АТБ, що було дуже важливим хеджуванням ризиків падіння виручки товариства в самий гострий період кризи, обумовленої епідемією – весною

2020 року, коли, за виключенням крупних мереж, була практично зупинена праця середнього та дрібного роздрібу.

Приріст чистих продажів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» в 2019 році становив 25,9% відносно рівня 2018 року супроводжувався також зростанням операційної рентабельності (EBITDA margin) з 6,5% у 2018 році до 6,9% в 2019 році, при цьому приріст операційного прибутку склав до рівня 2018 року 34,6%. На тлі приросту продажів за період 2017-2019 років в розмірі 61% компанія досягла за вказаний період подвоєння величини операційного прибутку (EBITDA) від 15,3 млн. грн до 30,7 млн. грн.

Досягнуті результати, як показала практика, були наслідком виробленої стратегії поєднання цінової конкурентної переваги в найбільш ємних – низькоцінових та середньоцінових сегментах сокового ринку і економічних інструментів просування продукції ТОВ «ЕКО-СФЕРА» на ринку України. Високій динаміці операційних показників також сприяла сприятлива кон'юнктура на валютному і сировинних ринках, що в умовах значного фактичного впливу імпортованих матеріалів і яблучних напівфабрикатів на виробничу собівартість сокових продуктів компанії, мало дуже істотну роль. Додатково, до вищевказаного, важелем високих операційних показників товариства, було розширення співпраці з найбільшою в Україні торговою мережею – АТБ в рамках якого, до продуктів в форматі, 0,2 літра був доданий в 2019 році формат 1 літр, що дозволило збільшити продажі компанії в категорії Privat label більш ніж в 2 рази до рівня 2018 року.

Для кращого аналізу фінансового стану розглянуто показники фінансової стійкості та ліквідності (рис. 2.1).

Товариство має значний запас фінансової потужності, головним маркером якої є доля власних коштів в розмірі 57% (у 2019 – 54%) котрими профінансовані активи товариства, а також досить низькою часткою позичкових фінансових ресурсів, які складають 5,3% від суми всіх джерел фінансування бізнесу компанії.

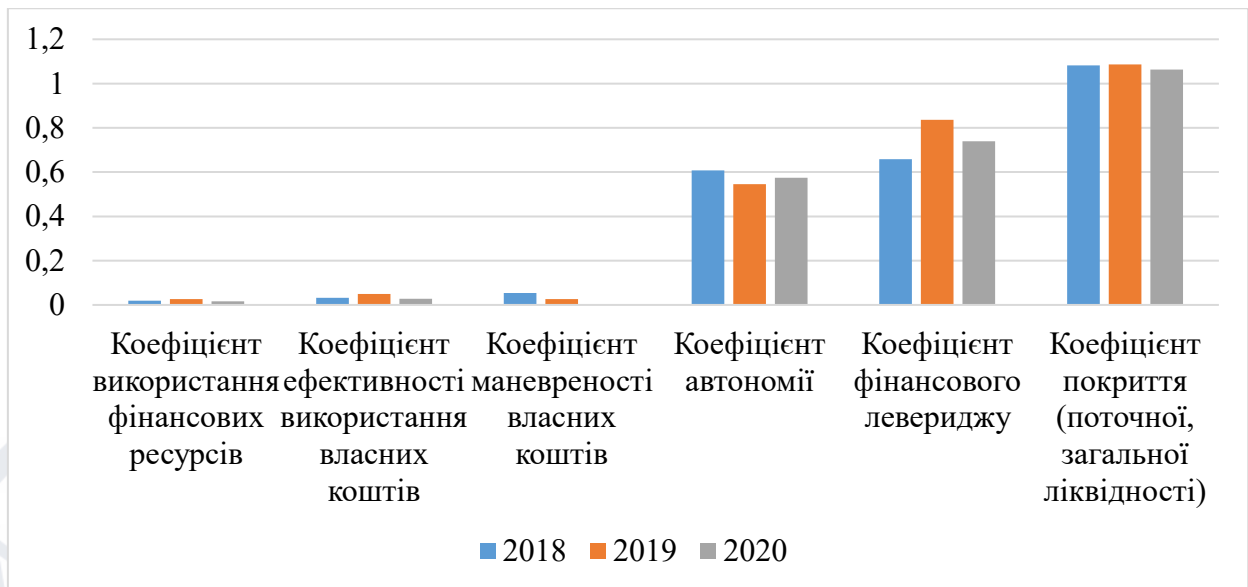


Рисунок 2.1 – Показники фінансової стійкості та ліквідності
ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

При цьому операційний прибуток (EBITDA) в 2020 році більш ніж в 6 разів перевищував фінансові витрати по обслуговуванню позичкових зобов'язань. Операційний прибуток (EBITDA) 2019 року більш ніж в 10 разів перевищує фінансові витрати по обслуговуванню позичкових зобов'язань. Це не означає, що товариство не має резервів до покращення структури фінансування бізнеса. Так із загальної суми запозичених коштів (операційних та фінансових) – 224,4 млн. грн. (94,4%) – це короткострокові, тобто першочерговим завданням фінансової стратегії компанії є перерозподіл запозичених коштів в напрямку підвищення вагової долі довгострокової частини для покращення коефіцієнту поточної ліквідності з 1,06 (на кінець 2020 року) до – як мінімум –1,3 – на кінець 2021 року. У цьому напрямку товариство веде перемовини з фінансовими установами України, котрі з великою імовірністю товариство доведе до позитивного результату.

Мабуть єдиним «вузьким місцем» в оцінці фінансового стану товариства є коефіцієнт поточної ліквідності, який показує, що поточні активи товариства (207,7 млн. грн на кінець 2019 роки) тільки на 9% перевищують короткострокові зобов'язання (191,1 млн. грн). Це є індикатором не хиткого

фінансового становища товариства, а особливо банківської системи України, на ринку якої практично вельми обмежені довгострокові ресурси для кредитування, і як наслідок – ТОВ «ЕКОСФЕРА» змушена вдаватися до короткострокових ресурсів для фінансування капітальних інвестицій.

З 23,5 млн. грн. позичкових ресурсів 13 млн. грн. мають короткостроковий характер, при цьому фундаментальна спрямованість всіх позичкових ресурсів, залучених компанією в 2019 році мала виключно інвестиційний характер, спрямований на створення і придбання капітальних активів. Крім того, в структурі короткострокових зобов'язань понад 60% – це заборгованість перед постачальниками картонної упаковки. ТОВ «ЕКОСФЕРА» має довірчі партнерські відносини, більш ніж 10 річної співпраці з постачальниками, які дозволяють та надають можливість за допомогою укладення протоколів про взаєморозуміння і в робочому порядку – оперативно трансформувати короткострокову заборгованість в довгострокову.

Показники рентабельності ТОВ «ЕКОСФЕРА» протягом 2017-2019 рр. мали тенденцію до зростання: рентабельність продажу збільшився із 1,1% до 2,1%; а рентабельність активів з 1,0% до 2,2%. При цьому в 2020 році спостерігається зменшення розрахованих величин на 0,4% та 1,3% відповідно (рис. 2.2).

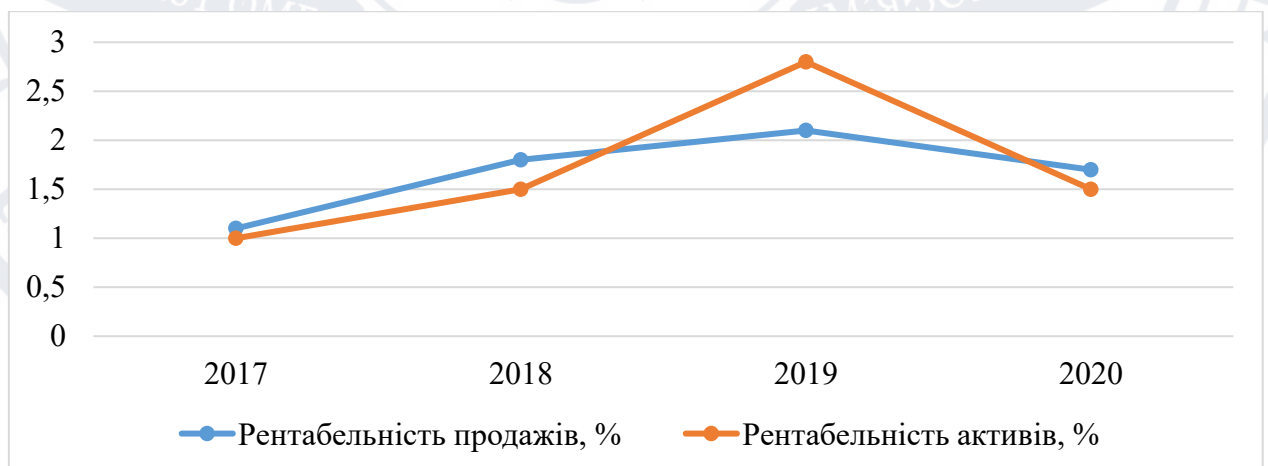


Рисунок 2.2 – Показники рентабельності ТОВ «ЕКОСФЕРА»

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

Рентабельність власного капіталу з 2018 до 2019 р. зросла на 1,5%, а потім знизилася на 1,3% до 2,6%.

2.2. Організаційна структура ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Організаційна структура управління – основа системи управління підприємства, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів, що використовуються для досягнення цілей [40].

У широкому розумінні задача менеджерів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» полягає в тому, щоб обрати ту структуру, яка краще відповідає цим цілям і задачам підприємства, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на неї. Структура дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти й спрямовувати зусилля своїх співробітників і таким чином задовольнити потреби клієнтів і досягти своїх цілей з високою ефективністю. Правильно сформульовані організаційні цілі відповідають вимогам, які виступають своєрідними нормативами, за допомогою яких менеджер робить висновки про ефективність своєї майбутньої уже практичної діяльності. Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. Цілі встановлюються в усіх сферах діяльності підприємства: щодо позиції на ринку; по обсягах виробництва і асортименту, доходах і рентабельності; фінансах; інвестиціях; постачальниках; клієнтах; по збуту; виробничих і трудових ресурсах; менеджменту; маркетингу; організації виробництва і оплаті праці; у соціальній сфері тощо [40].

На рис. 2.3 відображено організаційну структуру ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

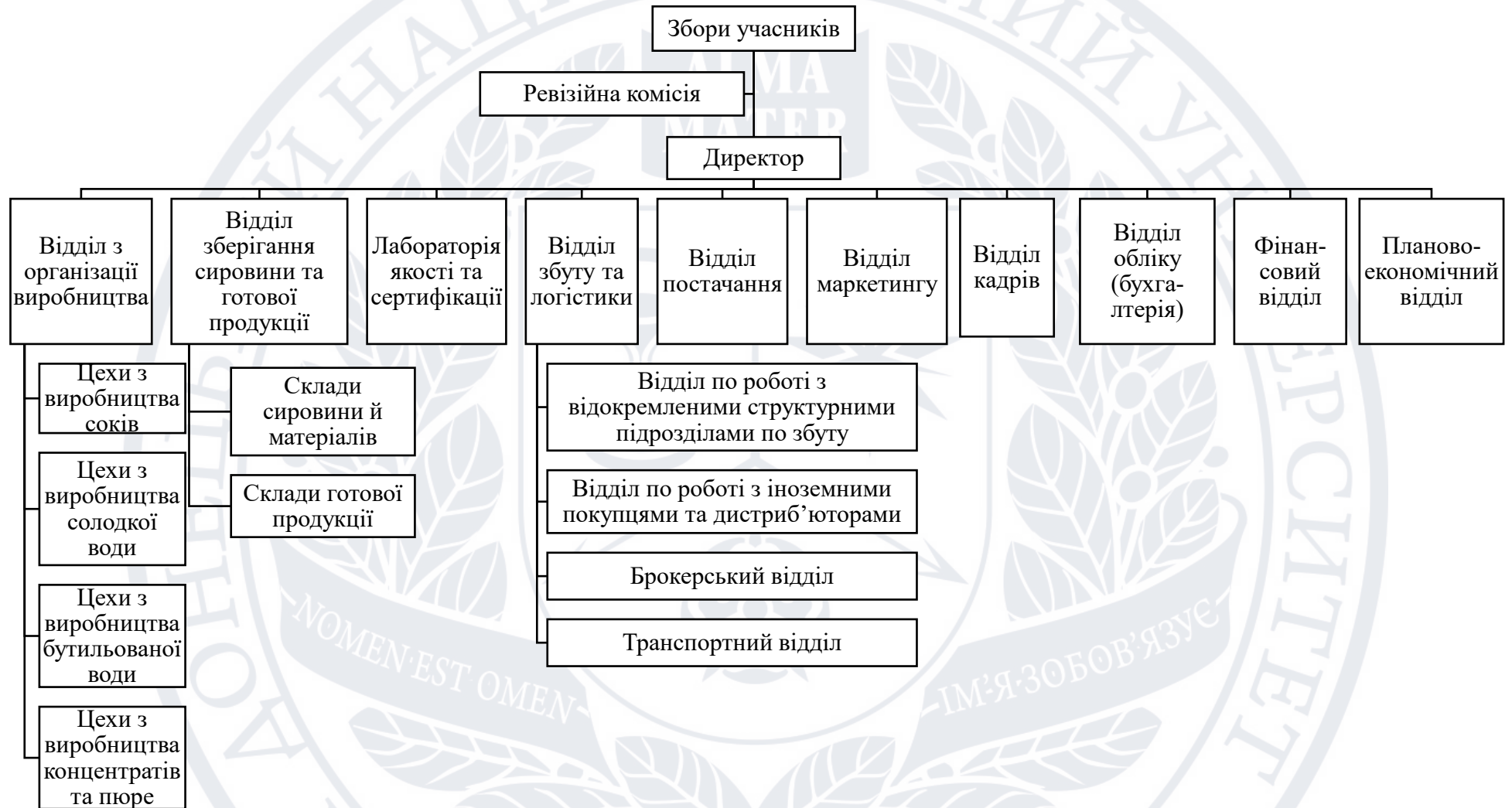


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Джерело: побудовано автором за даними [40].

Організаційна структура є базисом оптимізації функціонування товариства та використання його виробничо-технологічного потенціалу. У межах організаційної структури відбуваються всі управлінські процеси й функції, що забезпечують випуск продукції, у яких приймають участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації та робітники [40].

Для оптимізації структури ТОВ «ЕКО-СФЕРА» пропонується створити на підприємстві три ключові підрозділи: виробничий; обліково-аналітичний; обслуговуючо-допоміжний. Виробничий підрозділ створити за рахунок реструктуризації відділу з організації виробництва; відділу зберігання сировини та готової продукції; лабораторії якості та сертифікації. До його складу ввійдуть фахівці, які Тобто інформація з цехів, складів та лабораторії буде акумулюватися в одному підрозділі, фахівці якого за рахунок чітко налагодженої горизонтальної системи управління координуватимуть та контролюватимуть виробничого-складську систему. Фінансовий та планово-економічний відділи об'єднати й створити планово-фінансовий, який здійснюватиме ретроспективний і поточний аналіз фінансово-господарської діяльності, контролюватиме раціональність фінансових операцій та розроблятиме оперативні й стратегічні плани. Разом з бухгалтерією відділ становитиме обліково-аналітичний центр. Обліково-допоміжний підрозділ створити на основі відділу збуту, відділу постачання та відділу маркетингу.

Подібні трансформації дозволять вибудувати ефективнішу ієрархію організаційної структури ТОВ «ЕКО-СФЕРА, у якій певна кількість фахівців окремих секторів підпорядковуватиметься топ-менеджеру, що очолює даний підрозділ.

Також це дозволить переглянути чисельність працівників за рахунок налагодження оптимальної вертикальної та горизонтальної взаємодії структурних одиниць і зменшити витрати на оплату праці.

2.3 Оцінка ефективності системи управління підприємством

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої та керованої підсистем управління. Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками [23, с. 1260].

Показники ефективності процесів менеджменту відображають складність внутрішніх і зовнішніх відносин і зв'язків, що існують у керуючій системі, зв'язків між нею і керованою системою та зовнішнім середовищем. Така система показників повинна давати об'єктивну оцінку ефективності процесів менеджменту загалом і ефективності функціонування складових системи менеджменту [23, с. 1260].

Для аналізу ефективності управління в ТОВ «ЕКО-СФЕРА» використано індексний метод. Як єдиний синтетичний показник використовується індекс ефективності управлінської праці, який об'єднує значення індексів економічності та продуктивності управлінської праці. Найбільш прийнятними показниками економічності апарату управління виступають такі, як: питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працюючих на підприємстві (Уроб); питома вага оплати управлінської праці в загальному фонді оплати по підприємству (Узу); питома вага заробітної плати працівників у собівартості продукції (Уур) і витрат на управління у загальній собівартості продукції (Узв), виражених у відсотках. Індеси Уву, Узв, Увр, Уп виступають розрахунковими величинами, які характеризують продуктивність управлінської праці, співвідношення управлінських витрат, оплати праці та прибутку. Таким чином, маючи два сумарних індекси досліджуваних господарств – економічності та продуктивності апарату управління, можна розрахувати індекс загальної

ефективності управлінської праці. Особливість цих індексів полягає у зворотній пропорційності їх значень, тобто, чим менше значення індексу ($U_{ек}$) і чим більше другого ($U_{пр}$), тим вищий загальний результат оцінки ($U_{еф}$). У зв'язку з цим індексом загальної ефективності управлінської праці [23, с. 1260].

У табл. 2.1 розраховано індекси економічності й продуктивності апарату управління та індекс ефективності управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Таблиця 2.1 – Індекси ефективності управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019/2018	2020/2019
Економічність апарату управління					
Питома вага працівників управління в загальній чисельності працюючих, % ($U_{роб}$)	9,6	9,6	9,3	1,00	0,97
Питома вага витрат на оплату праці працівників управління в загальному фонді оплати праці, % ($U_{зу}$)	21,5	24,8	25,3	1,15	1,02
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції, % ($U_{ур}$)	8,9	10,2	10,5	1,15	1,03
Питома вага витрат на управління в загальній собівартості продукції, % ($U_{зв}$)	3,8	4,7	4,9	1,24	1,04
Індекс економічності апарату управління ($U_{ек} = (U_{роб} + U_{зу} + U_{ур} + U_{зв})/4$)				1,13	1,02
Продуктивність управлінської праці					
Одержано валової продукції на 1 працівника управління, тис. грн ($U_{ву}$)	7517,0	9463,1	8910,8	1,26	0,94
Одержано валової продукції на 1 грн адміністративних витрат, тис.грн ($U_{ва}$)	47,5	52,2	45,9	1,10	0,88
Одержано валової продукції на 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів, тис.грн ($U_{вр}$)	58,1	63,4	58,0	1,09	0,91
Індекс продуктивності апарату управління ($U_{пр} = (U_{ву} + U_{ва} + U_{вр})/3$)				1,15	0,91
Загальний індекс ефективності управління ($U_{еф} = U_{пр} + (1 - U_{ек})$)				1,02	0,9

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

Отже, протягом дослідженого періоду економічність та продуктивність апарату управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» зменшилася, що привело за зменшення загального індексу ефективності управління на 11,8%.

Питома вага працівників управління в 2020 р. зменшилася на 3,1% відносно 2019 р. Питома вага витрат на оплату праці працівників управління в загальному фонді оплати праці протягом 2019-2020 рр. збільшилася на 17,7%,

а у собівартості продукції – на 18,0%. Питома вага витрат на управління збільшилася на 28,9%. Індекс економічності апарату управління зменшився на 9,7%.

У 2020 р. на 1 працівника управління одержано на 5,8% менше ніж у 2019 р. та на 18,5% валової продукції більше ніж у 2018 р. Величина валової продукції на 1 грн адміністративних витрат у 2020 р. зменшилася на 12,1% відносно 2019 р., але зросла на 18,5% відносно 2018 р. На 1 грн заробітної плати управлінських кадрів у 2018 та 2020 р. одержано приблизно однакову суму валової продукції – 58 тис. грн. Індекс продуктивності апарату управління зменшився на 20,9%

Оперативну оцінку ефективності організаційної структури управління підприємством можна здійснити з використанням простої методики. Вона полягає в тому, що для виконання оцінки використовується, як це вище вказано, три відносні показники:

1) коефіцієнт ефективності організаційної структури управління підприємством ($K_{\text{еф.осу}}$):

$$K_{\text{еф.осу}} = \Pi_{\text{ч}} / V_{\text{уп}}, \quad (2.1)$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ – валовий прибуток від звичайної діяльності, грн

$V_{\text{уп}}$ – адміністративні витрати, грн;

2) коефіцієнт ефективності витрат на управління підприємством ($K_{\text{е.в}}$):

$$K_{\text{е.в.}} = 1 - (V_{\text{уп}} / V_{\text{заг}}), \quad (2.2)$$

де $V_{\text{заг}}$ – загальні витрати підприємства, грн

3) коефіцієнт ефективності витрат на утримування апарату управління підприємством ($K_{\text{е.в.утр.}}$):

$$K_{\text{е.в.утр.}} = 1 - (Z_{\text{уп}} / B_{\text{заг}}), \quad (2.3)$$

де $Z_{\text{уп}}$ – витрати на оплату праці апарату управління підприємством за досліджуваний період часу, грн [39].

Ступінь реалізації зовнішніх і внутрішніх можливостей оцінки системи управління підприємством визначається через узагальнюючий показник ефективності ($K_{\text{уз.еф}}$), який обчислюється на основі вищевказаних показників – $K_{\text{еф.ОСУ}}$, $K_{\text{е.в.}}$, $K_{\text{е.в.утр.}}$ [39]:

$$K_{\text{уз.еф}} = \sqrt[3]{K_{\text{еф.ОСУ}} * K_{\text{е.в.}} * K_{\text{еф.утр.}}}, \quad (2.4)$$

Указаний методичний підхід надає можливість визначити не тільки непрямий ефект системи управління підприємством, спрямований на загальну оцінку стану організаційної структури управління ним, але і на виявлення недоліків її окремих складових частин з метою підвищення результативності управління. Для узагальнюючого показника ефективності організаційного механізму управління $K_{\text{уз.еф}}$ встановлено межі оцінювання: $1,0 > K_{\text{уз.еф}} > 1,0$.

У табл. 2.2 наведено розраховані розглянуті показники ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Таблиця 2.2 – Показники оцінки ефективності системи управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Показник	Значення показнику		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління	8,7	10,8	10,6
Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління	0,98	0,98	0,97
Коефіцієнт ефективності витрат на утримування апарату управління	0,99	0,84	0,98
Узагальнюючий показник ефективності	2,04	2,07	2,16

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

Протягом досліджуваного періоду $K_{\text{ef.OCy}}$ змінювався стрибкоподібно: до 2019 року, після – зменшення. Величина коефіцієнтів набагато більша 1,0, то структура управління підприємством є ефективною, бо управлінські дії менеджменту реально спрямовані на покращення фінансового результату його господарювання. Коефіцієнти $K_{\text{с.в}}$ та $K_{\text{с.в.утр}}$ наближаються до одиниці, то витрати коштів на систему менеджменту ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є виправданими. Оскільки $K_{\text{уз.еф}} > 1,0$ – це значить, що на підприємстві досить високий рівень управління, тобто структура управління є високоефективною підсистемою системи менеджменту, що здатна підтримувати і забезпечувати високий результат господарювання.

Важливою складовою частиною системи менеджменту будь-якої організації є її кадри – менеджери (управителі) різних рівнів управління [39].

Ефективність процесу оцінки ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критеріїв оцінки діяльності персоналу; методики індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісного аналізу результатів оцінки) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників. Процес оцінки ускладнюється низкою чинників: наявність цілей, які не підлягають кількісній оцінці; існування великої кількості факторів, які впливають на кінцеві результати; віддаленість у часі кінцевих результатів. Дослідження функціонування механізму управління персоналом дозволило виділити основні підходи до оцінки його ефективності, представлені на рис. 2.4 [24, с. 96].

Згідно з першим підходом, об'єктом управління фактично є сукупні ресурси підприємства, тобто ефективність управління персоналом визначається кінцевими економічними результатами діяльності всього підприємства. Це не дозволяє визначити внесок саме персоналу в досягнення цих результатів.

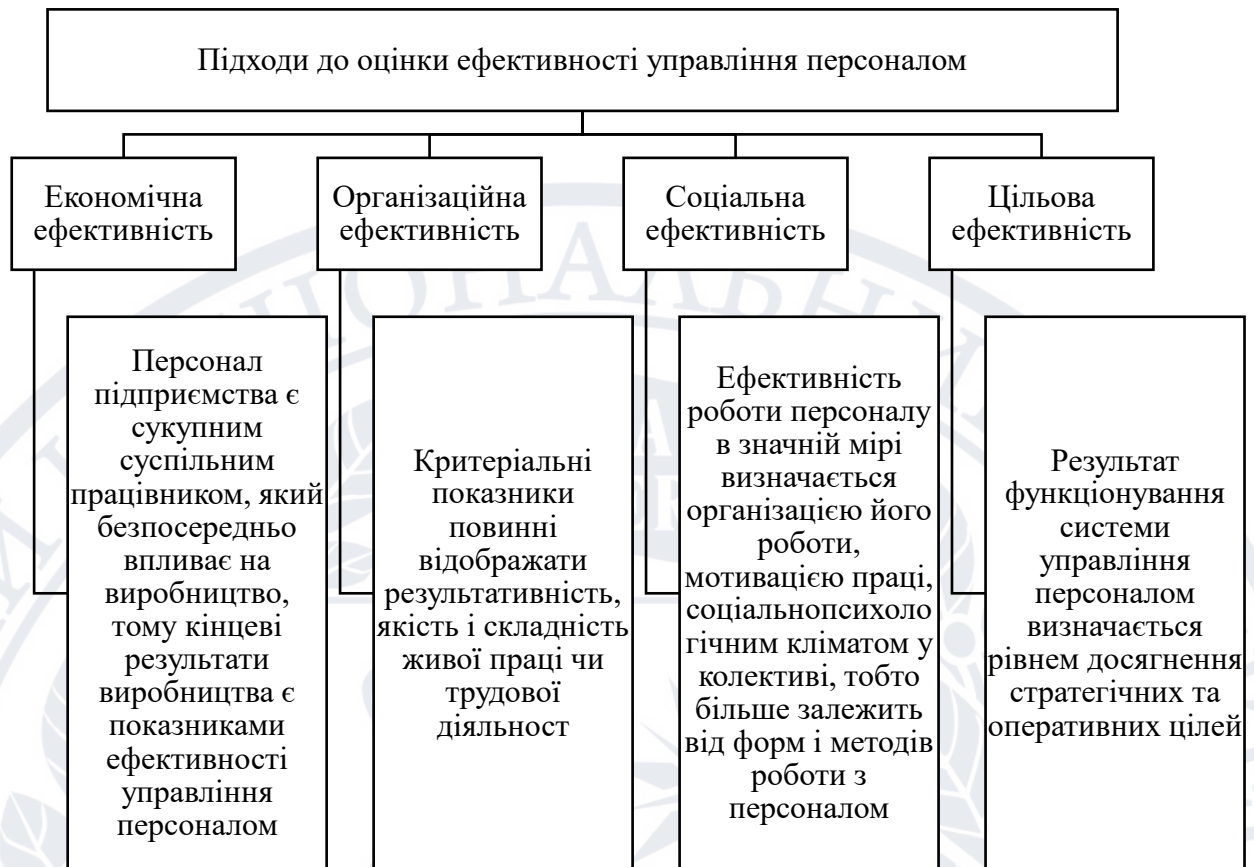


Рисунок 2.4 – Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Джерело: [24, с. 96].

Об'єктом управління, згідно з другим підходом, є персонал підприємства, ефективність управління персоналом визначається лише трудовими показниками, яких зазвичай недостатньо для об'єктивної характеристики ефективності управління персоналом підприємства. Третій підхід на перший план виносить соціальну компоненту, тобто об'єктом управління є окремий працівник. Це дозволяє оцінити соціально-психологічні аспекти, але ігнорує їх взаємозв'язок із загальними результатами діяльності підприємства. За цільовим підходом ефективність управління персоналом пропонується оцінювати за допомогою динамічного нормативу, тобто дається узагальнена оцінка окремих показників економічної ефективності при зіставленні її з динамікою темпів їх зростання [24, с. 96].

Досліджуючи ефективність управління персоналом вважаємо, що необхідно розглянути його структуру в ТОВ «ЕКО-СФЕРА (рис. 2.5).

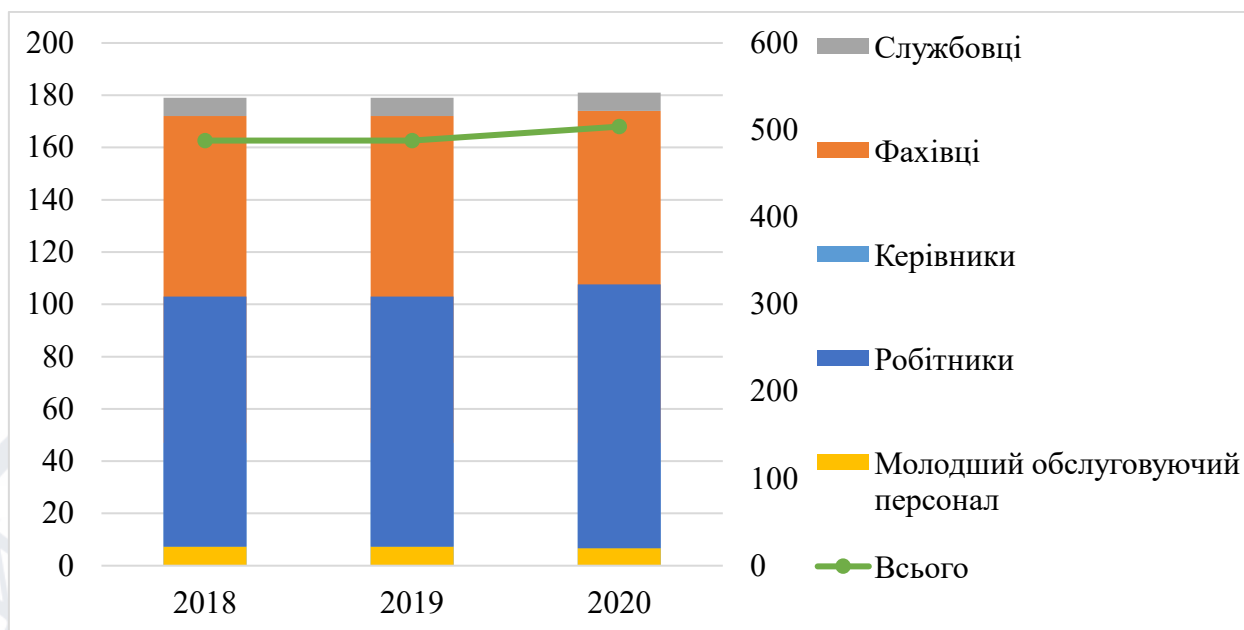


Рисунок 2.5 – Якісний склад працівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Джерело: побудовано автором.

У 2020 році загальна чисельність працівників зросла на 16 осіб (+3,3%), у т.ч. +2 фахівця; +16 чол. обслуговуючого персоналу та -2 чол. молодшого обслуговуючого персоналу.

На рис. 2.6 відображено склад персоналу за рівнем освіти.

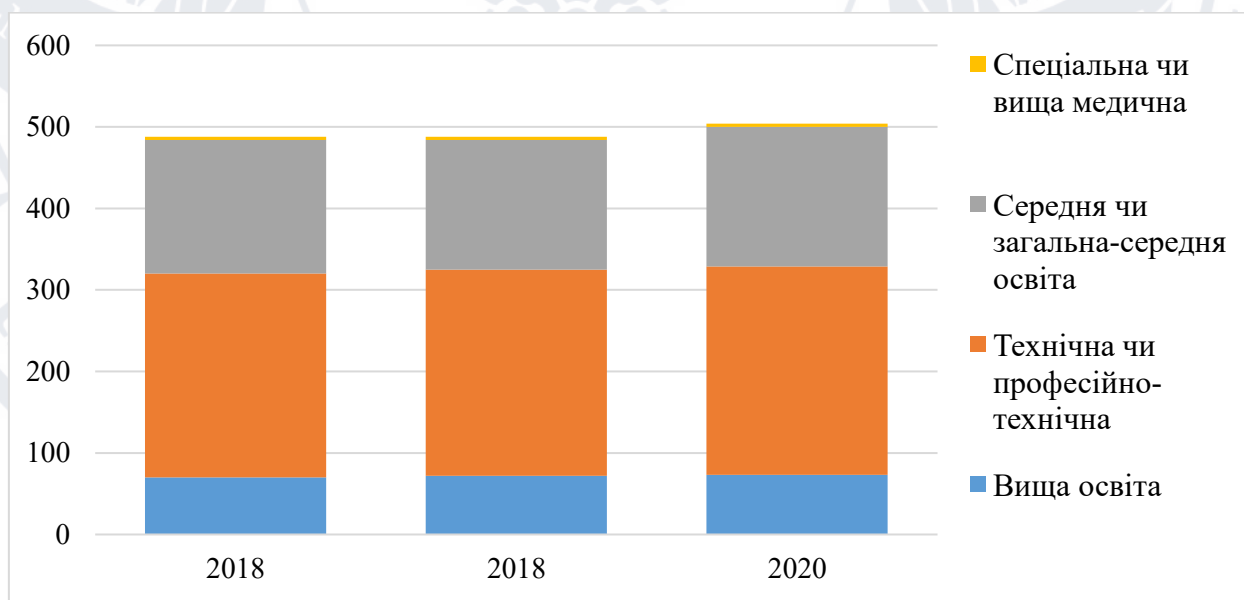


Рисунок 2.6 – Склад персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за рівнем освіти

Джерело: розраховано автором за даними управлінської звітності.

Протягом 2018-2020 рр. чисельність працівників із вищою освітою збільшилася на 4,3% завдяки навчанню працівників (+2 чол.); із технічною та професійно-технічною – на 2,4% (+6 чол.), у т.ч. 3 чол. – отримали дипломи, 3 чол – прийнято додатково на роботу.

Для подальшого аналізу системи управління персоналом розраховано показники інтенсивності руху (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники інтенсивності руху персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Середньооблікова чисельність працівників	488	488	504
Прийнято на роботу – всього	17	12	38
Вибуло – всього	18	12	22
Коефіцієнт оновлення	0,03	0,02	0,08
Коефіцієнт звільнення	0,04	0,02	0,04
Коефіцієнт обороту	0,07	0,05	0,12

Джерело: розраховано автором за даними кадрової звітності.

У ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2020 р. найбільше прийнято працівників (38 чол.), при цьому показник звільнення – також найбільший за період 2018-2020 рр. – 22 чол. Найменша плинність кадрів припадає на 2019 р.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» – одна з найбільших компаній на території України з виробництва натуральних соків. Головна ціль – збереження своїх позицій у конкретному середовищі, у системі економічних відношень. В асортименті «Екосфери» понад 50 видів продукції, виробленої з натуральної сировини відповідно до міжнародних стандартів. 2020 рік пройшов на тлі пандемії. Це обумовило зниження чистої виручку від реалізації з 444,8 млн. грн (рівень 2019 року) до 418,8 млн. грн, або на 5,9%. Незважаючи на це, ТОВ «ЕКО-СФЕРА» мала операційний прибуток 31,5 млн. гривень, котрий був на 2,3% вище ніж за 2019 рік. Приріст чистих продажів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» в 2019 р. – 25,9% до рівні 2018 року. Показники рентабельності ТОВ «ЕКОСФЕРА»

протягом 2017-2019 рр. мали тенденцію до зростання: рентабельність продажу збільшився із 1,1% до 2,1%; а рентабельність активів з 1,0% до 2,2%.

Для оптимізації структури ТОВ «ЕКО-СФЕРА» пропонується створити три ключові підрозділи: виробничий; обліково-аналітичний; обслуговуючо-допоміжний на базі існуючих відділів. Подібні трансформації дозволять вибудувати ефективнішу ієрархію організаційної структури ТОВ «ЕКО-СФЕРА», у якій певна кількість фахівців окремих секторів підпорядковуватиметься топ-менеджеру, що очолює даний підрозділ. Також це дозволить переглянути чисельність працівників за рахунок налагодження оптимальної вертикальної та горизонтальної взаємодії структурних одиниць і зменшити витрати на оплату праці.

Протягом дослідженого періоду економічність та продуктивність апарату управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» зменшилася на 9,7% та 20,9% відповідно, що привело до зменшення загального індексу ефективності управління на 11,8%.

$K_{\text{еф.осу}}$ змінювався стрибкоподібно: до 2019 року, після – зменшення. Величина коефіцієнтів набагато більша 1,0, то структура управління підприємством є ефективною, бо управлінські дії менеджменту реально спрямовані на покращення фінансового результату його господарювання. Коефіцієнти $K_{\text{е.в}}$ та $K_{\text{е.в.утр}}$ наближаються до одиниці, то витрати коштів на систему менеджменту ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є виправданими. Оскільки $K_{\text{уз.еф}} > 1,0$ – це значить, що на підприємстві досить високий рівень управління, тобто структура управління є високоефективною підсистемою системи менеджменту, що здатна підтримувати і забезпечувати високий результат господарювання.

У 2020 році загальна чисельність працівників зросла на 16 осіб (+3,3%), у т.ч. +2 фахівця; +16 чол. обслуговуючого персоналу та -2 чол. молодшого обслуговуючого персоналу.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

3.1 Розробка заходів з удосконалення стилю керівництва ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Отримані на основі проведеного дослідження дані дозволили сформулювати низку рекомендацій – вимог, необхідних для удосконалення стилю та методів керівництва. До них відноситься констатація або вироблення обов'язкових факторів:

1. Компетентність. Кожен керівник повинен професійно знати, як виконати якнайкраще роботу відповідно до своїх ділових якостей. Знання з менеджменту можна отримати як вивчення ділової літератури, так і з досвіду інших та власного досвіду.
2. Відповідальність. Одна з найвищих якостей керівників. Відповідальність безпосередньо пов'язана з особистісною зрілістю. Поняття зрілості – це, коли керівник оптимальним чином поєднує в собі принципи дорослої та самостійної людини, відповідає не лише за позитивні результати, а насамперед, за негативні.
3. Вміння ризикувати, проявляти ініціативу, новаторство. Керівники повинні йти на ризик, готовими практично ефективно використовувати всі ресурси. Здатність ризикувати узгоджується з умінням планувати, бачити перспективи.
4. Партнерська позиція, що виявляється у можливості орієнтуватися в інтересах клієнтів, партнерів, виконавців. Бути готовим до змін.
5. Лідерство. Постійне прагнення вдосконалювати лідерські якості, високу працездатність, прагнення до саморозвитку.
6. Керівництво – пов'язане з прийняттям відповідальності за підготовку, прийняття й реалізацію рішень та результати спільної діяльності на основі нормативних актів або результатів внутрішньогрупової угоди.

7. Регулярне навчання – передбачає оволодіння та передачу знань, навичок та умінь професійної діяльності.

8. Корекція поведінки – забезпечує формування особистості та колективу відповідно до філософії та стратегії підприємства.

9. Оцінки – забезпечує відображення ступеня неузгодженості між актуальними потрібними параметрами професійних ситуацій та учасників спільної діяльності.

Відповідно виділяється кілька самостійних напрямів щодо вдосконалення стилю та методів керівництва в ТОВ «ЕКО-СФЕРА»:

- 1) консультування керівників;
- 2) підвищення управлінської компетентності через комплексне навчання управлінських кадрів;
- 3) тренінг ефективного керівника.

Перший напрямок – консультування керівників передбачає:

- аналіз наказів та розпоряджень;
- аналіз організаційної структури та взаємодій на різних рівнях;
- вивчення мікроклімату в підприємстві;
- діагностику та виявлення стилю керівництва у керівників підрозділів та їх заступників;
- вивчення просторово-територіальної структури організації;
- проведення коучингових бесід.

Подібне консультування допоможе досягти вищих результатів, якщо воно має системний і комплексний характер, тобто стосується всіх управлінських ієрархічних рівнів та різних аспектів діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», у тому числі взаємодії із зовнішнім середовищем. Процес консультування проводиться систематично, за заздалегідь розробленою програмою із запрошенням досвідчених фахівців є суто індивідуальним.

Другий напрям – підвищення управлінської компетентності рекомендується проводити через систему короткострокового навчання,

організованого силами вищого керівництва. Таким чином, побудова програми підвищення управлінської компетентності є одним із елементів удосконалення стилю та методів керівництва.

Третій напрямок – проведення тренінгу ефективного керівника, є одним із перспективних практичних напрямків. Такий тренінг включає цілі, завдання та розробку активних методів навчання. Програма ґрунтується на діагностичних процедурах, заздалегідь складається план, який насичений модулями з даної проблематики та обговорюється безпосередньо з керівництвом.

Організація тренінгу передбачає: відповідне приміщення, обладнане спеціальною апаратурою, навчальними допоміжними засобами, розмір групи має обмежену кількість учасників (12-14 чол.). Для того щоб не затруднялося тренінгове навчання через офіційну субординацію, рекомендується включати в групу керівників рівного рангу.

Цілі та завдання тренінгу:

1. Освоєння навичок та вмінь, необхідних для ефективного керівництва.
2. Опанування навичок та умінь постановки завдань перед підлеглими, оцінки результатів, мотивування.
3. Розвиток навичок та умінь ділових комунікацій.
4. Розвиток умінь використання різних поведінкових стратегій та тактик, що ведуть до вирішення чи запобігання конфлікту.

Оптимальний зміст тренінгу для ТОВ «ЕКО-СФЕРА» логічно представити наступними компонентами (табл. 3.1).

Форми та методи навчання у тренінгу: міні-лекції, тестування, ділові та рольові ігри, кейс-стадії, практичні вправи, відеоаналіз. Оптимальна тривалість роботи – 24 академічні години (3 дні по 8 годин). Оцінка та контроль ефективності комплексного та тренінгового навчання необхідно проводити за допомогою структурованого зворотного зв'язку та методу оцінки результатів.

Таблиця 3.1 – Зміст тренінгу для ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Назва компонентів	Коротка характеристика складових, які доцільно розглянути
Навички та вміння ефективного керівника	Основні функції управлінської діяльності; «ролі» керівника, стратегії поведінки; типи керівників та стилі лідерства, керівництва; ситуаційний підхід до формування оптимального стилю керівництва; планування, постановка завдань, делегування повноважень і відповідальності, контроль та оцінка виконання
Управлінські технології в управлінні персоналом	Прийоми використання впливу керівника на підлеглих; основні фактори та механізми мотивування персоналу; облік основних потреб працівників при виборі стилю та методів керівництва
Ділові комунікації керівника	Психологічні позиції у спілкуванні з підлеглими, вищим керівництвом та колегами; види ділових комунікацій; встановлення контакту, техніки активного слухання та надання «зворотного зв'язку» підлеглим
Конфлікти у роботі керівника	Основні причини конфліктів у організації; способи запобігання та вирішення конфліктів; роль керівника як посередника під час вирішення конфліктів

Джерело: розроблено автором.

З метою виявлення резервів для розробка заходів з удосконалення стилю керівництва, як один із методів, можна використовувати SWOT-аналіз. Він виступатиме проміжною ланкою між формулюванням місії підприємства та визначенням конкретних стратегічних цілей для вдосконалення системи управління на підприємстві й стилю керівництва загалом. Суть SWOT-аналізу полягає у виявленні сильних та слабких сторін, можливостей і загроз діяльності керівників різних рівнів. Даний вид аналізу може здійснювати керівництво підприємства, сторонні (зовнішні) суб'єкти або сам працівник.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення стилю керівництва на підприємстві

У попередньому підрозділі запропоновано три основні напрями вдосконалення стилю та методів керівництва в ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (консультування керівників; підвищення управлінської компетентності через комплексне навчання управлінських кадрів; тренінг ефективного керівника).

Дані процеси потребують додаткового вкладання коштів. Для визначення ефективності здійснення розглянутих заходів необхідно порівняти співвідношення витрат і можливих доходів або соціальних ефектів.

Ефективність консультування, навчання та тренінгів розраховується зі формулою:

$$E = (D - B) / B * 100\%, \quad (3.1)$$

де E – ефективність;

D – доходи;

B – витрати.

Такий напрям, як консультування керівників, краще застосовувати для вищого керівництва підприємства. Витрати на його здійснення в основному складаються із витрат на залучення коучів. Оскільки топ-менеджери підприємства можуть самостійно проводити окремі заходи щодо вдосконалення внутрішньої управлінської системи вважаємо, що оптимальна тривалість витрат часу на зазначені заходи для ТОВ «ЕКО-СФЕРА» становить 4 год на тиждень. Тобто в середньому 16 год на місяці або два робочі дні. Із 47 керівних працівників консультування доцільно проводити 10.

Оцінка ефективності проведення коучингових бесід наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності проведення коучингових бесід для керівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Показник	Значення
Витрати на навчання всього, грн	10000
у т.ч. на 1 працівника, грн	1000
Прогнозований дохід від навчання на 1 працівника, грн	1070
Ефективність, %	7,0

Джерело: розраховано автором.

Отже, проведення коучингових бесід для керівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА» сприятимуть зростанню фінансово-господарської діяльності в середньому на 7%.

Оцінку ефективності тренінгу наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності проведення тренінгу для управлінського персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Показник	Значення
Витрати на проведення тренінгу всього, грн	60000
У т.ч. на 1 працівника, грн	1277
Прогнозований дохід від навчання на 1 працівника, грн	1485
Ефективність, %	16,3

Джерело: розраховано автором.

З урахуванням визначеної оптимальної чисельності учасників тренінгу (12-14 чол.) необхідно провести для керівного складу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (47 осіб) 4 тренінги тривалістю по 24 год кожен. Кожен. Тобто загальна тривалість 96 год або 12 днів. Вартість 1 тренінго-дня – 5 тис. грн. Загальна вартість – 60 тис. грн.

Результати розрахунків показали, що проведення тренінгів для всього керівництва ТОВ «ЕКО-СФЕРА» сприятимуть зростанню фінансово-господарської діяльності підприємства в середньому на 16,3%.

Результати проведення навчань, тренінгів тощо доцільно також використовувати для оцінки особистого рівня розвитку керівників структурних підрозділів. Це дозволить їх мотивувати за рахунок упровадження прогресивної системи стимулювання праці. Показниками для аналізу запропоновано визначити наступні: ефективність праці; ділові здібності; професійні якості; результати праці; складність виконуваних робіт (рис. 3.1).

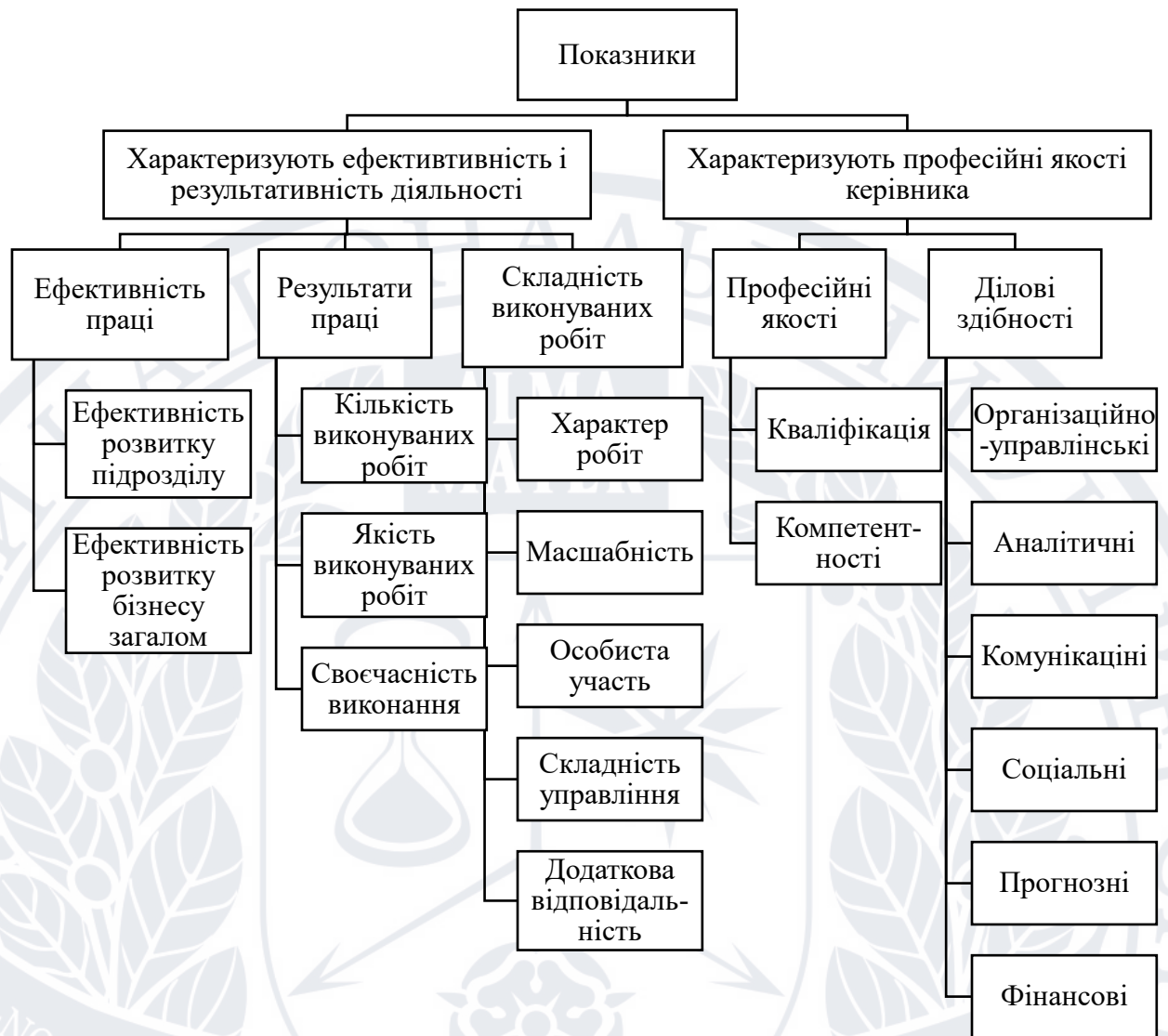


Рисунок 3.1 – Система показників оцінки

Джерело: побудовано автором на основі [35].

У якості експертів залучати 3-5 осіб із числа вищого керівництва, які мають відношення до професійної роботи працівника, що перевіряється. Аналіз необхідно здійснювати на основі методу бального шкалювання в діапазоні від 1 до 5.

У табл. 3.4 представлено розглянутий аналіз для керівника відділу маркетингу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за результатами запропонованого в попередньому підрозділі тренінгу.

Таблиця 3.4 – Оцінка фактичних та прогнозованих результатів проходження тренінгу керівником відділу маркетингу ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Показники	Затверджений норматив	Фактичний показник	К (коефіцієнт відношення факту до нормативу)	Плановий показник після проведення тренінгу	К (коефіцієнт відношення факту до нормативу)
Ефективність праці	4	4	1	4	1,25
Ділові здібності	4	4	1	5	1,25
Професійні якості	4	4	1	4	1
Результат праці	4	4	1	4	1
Складність виконуваних робіт	4	4	1	5	1
Разом	20	20	1	22	1,1

Джерело: розраховано автором.

Перед початком запровадження подібної системи оцінки рівня професійного розвитку необхідно розробити нормативи (стандарти) для кожної керівної посади в бальній шкалі. Вважаємо, що для керівників відділів їх можна встановити на рівні 4 з 5 кожен. Це буде стимулом для розвитку працівників, але в той же час вимагатиме наявності певного рівня знань, умінь, та навичок.

Отже, фактичний показник відповідає затвердженому нормативу (стандарту) для посади керівника відділу маркетингу і становить 20 балів. Після тренінгу дане значення може зрости на 10% за рахунок підвищення коефіцієнта ефективності праці та ділових здібностей (кожного на 25%). Тобто покращилася ефективність його як керівника, що сприятиме налагодженню продуктивнішої взаємодії між працівниками та результативності роботи, яка орієнтована на покращення чисельності та якості виконуваної роботи. Для заохочення подальшого розвитку працівника необхідно створити систему матеріального стимулювання, яка прямопропорційно залежатиме від отриманого результату. Тобто за кожен

відсоток, отриманий понад затверджений норматив встановлювати еквівалентний відсоток підвищення основної ставки заробітної плати. У даному випадку підвищення становитиме +10%. Також можна застосовувати форми нематеріального стимулювання.

Запропонований метод SWOT-аналіз розглянуто на прикладі матриці, побудованої для керівника відділу кадрів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – SWOT-аналіз підвищення ролі керівника відділу кадрів ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока дисципліна праці персоналу. 2. Наявність вміння використовувати владу в керівника. 3. Комунікабельність керівника на високому рівні. 4. Здатність приймати виважені та ефективні управлінські рішення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повільність у прийнятті управлінських рішень. 2. Нездатність керівника визнавати свої помилки та сприймати критику. 3. Рівень володіння інноваційним методом в управлінській діяльності на низькому рівні. 4. Недосконалість системи стимулювання та заробітної плати.
Потенційні можливості	Потенційні загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження системи управління якістю роботи підприємства. 2. Застосування нових формалізованих процедур по удосконаленню профорієнтації та трудової адаптації. 3. Розвиток наставництва. 4. Поява можливості зв'язку з громадськістю направленої на залучення. 5. Цільова підготовка та підвищення кваліфікації керівника. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Часта зміна законодавчої та нормативно-правової бази. 2. Виділення незначної суми коштів в на удосконалення програм розвитку соціалізації, профорієнтації та трудової адаптації кадрів. 3. Збільшення термінів і вартості професійного навчання управлінських кадрів.

Джерело: побудовано автором.

Для встановлення зв'язків і парних комбінацій між сильними і слабкими сторонами та можливостями й загрозами складають матрицю SWOT-аналізу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Матриця SWOT-аналізу підвищення ролі керівника відділу кадрів ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

	Можливості	Загрози
	1. Впровадження системи управління якістю роботи підприємства. 2. Застосування нових формалізованих процедур по удосконаленню профорієнтації та трудової адаптації. 3. Розвиток наставництва. 4. Поява можливості зв'язку з закладами освіти направленої на залучення молодих сучасних кадрів. 5. Цільова підготовка та підвищення кваліфікації керівника.	1. Часта зміна законодавчої та нормативно-правової бази. 2. Виділення незначної суми коштів на удосконалення програм розвитку соціалізації, профорієнтації та трудової адаптації кадрів. 3. Збільшення термінів і вартості професійного навчання управлінських кадрів у сфері публічного адміністрування.
Сильні сторони	СiМ	СiЗ
1. Висока дисципліна праці персоналу. 2. Наявність вміння використовувати владу в керівника 3. Комунікабельність керівника на високому рівні 4. Здатність приймати виважені та ефективні управлінські рішення керівника.	1. Підвищення кваліфікації керівника відділу. 2. Участь у тренінгах направлених на підвищення професійної компетенції. 3. Впровадження інформаційних технологій вимагає значного підвищення якості професійної підготовки працівників, її гнучкості, безперервності підвищення їх кваліфікації.	1. Підвищити зв'язок між керівником та підлеглими шляхом нематеріального стимулювання. 2. Сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів. 3. Організація та впровадження нових процедур по удосконаленню профорієнтації та трудової адаптації керівників і спеціалістів.
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
1. Повільність у прийнятті управлінських рішень. 2. Нездатність керівника визнавати свої помилки та сприймати критику. 3. Рівень володіння інноваційним методом в управлінській діяльності на низькому рівні. 4. Недосконалість системи стимулювання та заробітної плати.	1. Заохочення кадрової мобільності, яка сприятиме професійному розвитку та поглибленню досвіду в управлінській діяльності керівника. 2. Використання зарубіжного досвіду підвищення ефективності діяльності керівника. 3. Введення наставництва, як заходу направленою прискорення адаптації нових працівників, що дозволить підвищити ефективність їх роботи.	1. Підвищення мотивації працівників. 2. Підвищення ролі корпоративної культури. 3. Формування позитивного іміджу для залучення молодих перспективних працівників.

Джерело: побудовано автором.

Висновки до розділу 3

До рекомендацій – вимог, необхідних для удосконалення стилю та методів керівництва відноситься констатація або вироблення обов'язкових факторів: компетентність; відповідальність; уміння ризикувати, проявляти ініціативу, новаторство; партнерська позиція; лідерство; керівництво; регулярне навчання; корекція поведінки; оцінки. До напрямів вдосконалення стилю та методів керівництва в ТОВ «ЕКО-СФЕРА» можна віднести: консультування керівників; підвищення управлінської компетентності через комплексне навчання управлінських кадрів; тренінг ефективного керівника.

Проведення коучингових бесід для керівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА» сприятимуть зростанню фінансово-господарської діяльності в середньому на 7%., а тренінгів для всього керівництва ТОВ – на 16,3%. Після тренінгу значення сукупного продуктивного показнику керівника відділу маркетингу може зрости на 10% за рахунок підвищення коефіцієнта ефективності праці та ділових здібностей.

З метою виявлення резервів для розробки заходів з удосконалення стилю керівництва, як один із методів, можна використовувати SWOT-аналіз. Для прикладу його використано для оцінки діяльності керівника відділу кадрів ТОВ «ЕКО-СФЕРА». Встановлено, що він виступатиме проміжною ланкою між формулюванням місії підприємства та визначенням конкретних стратегічних цілей для вдосконалення системи управління на підприємстві й стилю керівництва загалом.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження встановлено наступне.

Стиль керівництва – це система особистих засобів і способів його управлінської діяльності з метою досягнення поставлених цілей закладу та організації загалом.

Визначено переваги і недоліки наступних стилів керівництва: диктаторський; авторитетний; демократичний; еталонний; батьківський; наставницький. Жоден стиль не працює однаково ефективно в усіх ситуаціях. У одній ситуації зручніше використовувати один стиль, а в іншій його потрібно змінити залежно від людини та завдання, з якими працюють.

На формування стилю управління впливають наступні якості: особистість; знання; чесність; ініціатива; комунікативні навички; навички мотивації; впевненість у власних силах і сила волі; інтелект; рішучість та соціальні навички.

До функцій керівника належать: планування; організація; управління; укомплектування; координація; звітна робота; складання бюджету.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» – одна з найбільших компаній на території України з виробництва натуральних соків. Головна ціль – збереження своїх позицій у конкретному середовищі, у системі економічних відношень. В асортименті «Екосфери» понад 50 видів продукції, виробленої з натуральної сировини відповідно до міжнародних стандартів. 2020 рік пройшов на тлі пандемії. Це обумовило зниження чистої виручки від реалізації з 444,8 млн. грн (рівень 2019 року) до 418,8 млн. грн, або на 5,9%. Незважаючи на це, ТОВ «ЕКО-СФЕРА» мала операційний прибуток 31,5 млн. гривень, котрий був на 2,3% вище ніж за 2019 рік. Приріст чистих продажів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» в 2019 р. – 25,9% до рівні 2018 року. Показники рентабельності ТОВ «ЕКОСФЕРА» протягом 2017-2019 рр. мали тенденцію до зростання: рентабельність продажу збільшився із 1,1% до 2,1%; а рентабельність активів з 1,0% до 2,2%.

Для оптимізації структури ТОВ «ЕКО-СФЕРА» пропонується створити три ключові підрозділи: виробничий; обліково-аналітичний; обслуговуючо-допоміжний на базі існуючих відділів. Подібні трансформації дозволять вибудувати ефективнішу ієрархію організаційної структури ТОВ «ЕКО-СФЕРА», у якій певна кількість фахівців окремих секторів підпорядковуватиметься топ-менеджеру, що очолює даний підрозділ. Також це дозволить переглянути чисельність працівників за рахунок налагодження оптимальної вертикальної та горизонтальної взаємодії структурних одиниць і зменшити витрати на оплату праці.

Протягом дослідженого періоду економічність та продуктивність апарату управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» зменшилася на 9,7% та 20,9% відповідно, що привело до зменшення загального індексу ефективності управління на 11,8%.

$K_{\text{еф.осу}}$ змінювався стрибкоподібно: до 2019 року, після – зменшення. Величина коефіцієнтів набагато більша 1,0, то структура управління підприємством є ефективною, бо управлінські дії менеджменту реально спрямовані на покращення фінансового результату його господарювання. Коефіцієнти $K_{\text{е.в}}$ та $K_{\text{е.в.утр}}$ наближаються до одиниці, то витрати коштів на систему менеджменту ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є виправданими. Оскільки $K_{\text{уз.еф}} > 1,0$ – це значить, що на підприємстві досить високий рівень управління, тобто структура управління є високоефективною підсистемою системи менеджменту, що здатна підтримувати і забезпечувати високий результат господарювання.

У 2020 році загальна чисельність працівників зросла на 16 осіб (+3,3%), у т.ч. +2 фахівця; +16 чол. обслуговуючого персоналу та -2 чол. молодшого обслуговуючого персоналу.

До рекомендацій – вимог, необхідних для удосконалення стилю та методів керівництва відноситься констатація або вироблення обов'язкових факторів: компетентність; відповідальність; уміння ризикувати, проявляти ініціативу, новаторство; партнерська позиція; лідерство; керівництво;

регулярне навчання; корекція поведінки; оцінки . До напрямів вдосконалення стилю та методів керівництва в ТОВ «ЕКО-СФЕРА» можна віднести: консультування керівників; підвищення управлінської компетентності через комплексне навчання управлінських кадрів; тренінг ефективного керівника.

Проведення коучингових бесід для керівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА» сприятимуть зростанню фінансово-господарської діяльності в середньому на 7%., а тренінгів для всього керівництва ТОВ – на 16,3%. Після тренінгу значення сукупного продуктивного показнику керівника відділу маркетингу може зрости на 10% за рахунок підвищення коефіцієнта ефективності праці та ділових здібностей.

З метою виявлення резервів для розробка заходів з удосконалення стилю керівництва, як один із методів, можна використовувати SWOT-аналіз. Для прикладу його використано для оцінки діяльності керівника відділу кадрів ТОВ «ЕКО-СФЕРА». Встановлено, що він виступатиме проміжною ланкою між формулюванням місії підприємства та визначенням конкретних стратегічних цілей для вдосконалення системи управління на підприємстві й стилю керівництва загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №1. С. 364–370.
2. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1. С.138–142.
3. Бень Н. Стилї керівництва та управлінські рішення. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/stili-kerivnitstva-ta-upravlinski-rishennya>.
4. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 31–33.
5. Бінерт О. В., Балаш Л. Я. Лисюк О. В. Лідерство та оцінка професійних якостей керівника. *Східна Європа: економіка, бізнес управління*. 2019. № 2 (19). С. 115–121.
6. Бугас В. В., Рябуха А. С. Удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5952>.
7. Верезомська І. Г., Олійник О. М. Менеджмент : конспект лекцій. Київ : Ліра-К, 2018. 73 с
8. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42.
9. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
10. Герасимчук В. Г., Кузьмін О. Є., Мала Н. Т. Стилї керівництва персоналом. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2008. № 5. С. 188–193.

11. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35.
12. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74–79.
13. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 2016–224.
14. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О., Григорова З. В. Теорія і концепції менеджменту : конспект лекцій. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.
15. Дреган О. І., Тартична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ*. 2020. № 46. С. 45–50.
16. Задорожна Л. М. Ситуаційний менеджмент в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2017. № 3 (42). С. 35–38.
17. Калущка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. № 2 (7). С. 74–80.
18. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103–108.
19. Кірашук Р. П., Пархоменко-Куцевіл О. І. Стилі керівництва та роль і місце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 88–94.
20. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.

21. Ключко А. О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. *ГABITUS*. 2020. № 17. С. 163–167.
22. Козбмук Н. І., Власенко К. К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник університету банківської справи*. 2019. № 2–3 (35–36). С. 145–150.
23. Колесник В. М., Суслова А. Ю. Оцінка ефективності управління у сільськогосподарських підприємствах Арбузинського району Миколаївської області. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 1258–1264.
24. Крамаренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 8. Ч. 2. С. 95–98.
25. Кратік В. С., Бурлаєнко Т. І. Коуч-менеджмент або коучинг як стиль управління. *Науковий вісник умо. серія. економіка та управління*. 2019. № 6.
26. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38.
27. Лі Цзиці. Лідерські якості менеджерів: вектори успіху : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 184 с.
28. Максименко Н. Управлінський потенціал як базис для класифікації стилів керівництва в ІТ-галузі. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2018. № 3. С. 129–135
29. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. (2021). Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39–42.
30. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6 (84). С. 165–168.
31. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. URL: <https://pidru4niki.com/12810419/menedzhment/liderstvo#56>.

32. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137–141.
33. Нужна О. Стиль керівництва та його вплив на реалізацію функцій спілкування у діловій комунікації. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 4. С. 81–87.
34. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 184–187.
35. Райко Д. В. Оцінка результатів діяльності керівників маркетингових служб. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 123–131.
36. Саврук О. Ю. Стили керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 387–393.
37. Стили керівництва. Різновид стилів управління. URL: <https://alexus.com.ua/stili-kerivnictva-riznovid-stiliv-upravlinnya-stattya-na-temu/>.
38. Сторожев Р. Особливості партисипативного стилю управління лідера в публічноуправлінській діяльності. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 4. С. 20–27.
39. Сумець О. Методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 2. С. 126–143.
40. Офіційний сайт ТОВ «ЕКО-СФЕРА». URL: <http://ecosphere.com.ua/>.
41. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 303–311.
42. Устіловська А. С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 20. Т. 4. С. 100–108.