

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПАЛИСЮК МАКСИМ МИХАЙЛОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
О.А. Дороніна
«___» _____ 2022 р.

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

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:
Томчук О.В., професор кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
д.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2022

АНОТАЦІЯ

Палисюк М.М. Стилi керiвництва: формування та особливостi використання в менеджментi пiдприємства. Спецiальнiсть 073 «Менеджмент», Донецький нацiональний унiверситет iменi Василя Стуса, 2022.

У квалiфiкацiйній роботi дослiджено теоретичнi основи формування та використання стилiв керiвництва в менеджментi пiдприємства. Надано загальну характеристику ТОВ «Делiверi». Проаналiзовано економiко-фiнансовий стан пiдприємства. Дослiджено стиль керiвництва, який використовується в ТОВ «Делiверi». Розроблено проект заходiв для розвитку та реалiзацiї базових принципiв ефективного функцiонування стилю керiвництва ТОВ «Делiверi».

Ключовi слова: стиль керiвництва, ефективнiсть управлiння, система управлiння персоналом, менеджмент.

45 с., 13 табл., 1 рис., 22 джерела.

ABSTRACT

Palisyuk M. Leadership styles: formation and features of use in enterprise management. Specialty 073 «Management», Vasyl Stus Donetsk National University, 2022.

The paper investigates the theoretical foundations of the formation and use of leadership styles in enterprise management. The general characteristic of Delivery LLC is given. The economic and financial condition of the enterprise is analyzed. The leadership style used at Delivery LLC are studied. Measures have been developed to develop and implement the basic principles of effective leadership style.

Keywords: leadership style, management efficiency, personnel management system, management.

45 pp., 13 tables, 1 figures, 22 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Стилi керiвництва: генеза, визначення, змiст.....	6
1.2. Характеристика рiзновидiв та стилiв керiвництва	8
РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА ВИКОРИСТАННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «ДЕЛІВЕРІ».....	14
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Делівері»	14
2.2. Аналіз та оцінка стилю керiвництва досліджуваної компанії	19
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТОВ «ДЕЛІВЕРІ»	30
3.1. Впровадження міжнародного досвіду у змінах стилів керiвництва	29
3.2. Проект заходів щодо ефективного стилю керiвництва компанії	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	41
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна теорія та практика менеджменту характеризуються напрацюваннями в сфері формування різних стилів управління, що постійно прогресують та змінюються. Такі зміни, в свою чергу, передбачають ефективність функціонування економічної сфери, зокрема, розвиток соціальних і трудових взаємозв'язків та ефективність системи управління комерційних установ.

На думку науковців, зміст управління персоналом криється у визначенні організаційних, економічних, соціальних та психологічно-правових взаємозв'язків суб'єкта та об'єкта управлінського процесу. Тому засадничою базою є принципи, способи та чинники впливу на інтереси, поведінку й діяльність співробітників задля можливості максимально використовувати їх ресурсні можливості. В свою чергу ефективність управління залежить від вдало обраного стилю керівництва в менеджменті підприємства. Стилі керівництва - це звична манера стосунків керівника з підлеглими, ступінь зусиль, які він прикладає, щоб вплинути на них, спонукати їх до досягнення цілей організації, ступінь делегування повноважень, типи влади, які він використовує, та його ставлення до виробничих завдань і людських стосунків у колективі.

У процесі трудової діяльності формується індивідуальний тип керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо.

Отже, виходячи з вищенаведеного, дослідження особливостей формування та використання стилів керівництва в менеджменті вітчизняної компанії є актуальним.

Мета - аналіз особливостей функціонування системи управління ТОВ «Делівері» в залежності від обраного стилю керівництва.

Завдання дослідження:

- розглянути теоретико-методологічні засади формування стилю керівництва на підприємстві;
- охарактеризувати сучасні види та стилі керівництва організації;
- визначити специфіку використання стилів керівництва в менеджменті ТОВ «Делівері»;
- надати оцінку стилю керівництва досліджуваної організації та обґрунтувати вплив обраного стилю керівництва на ефективність її управління;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення стилів керівництва ТОВ «Делівері» з врахуванням міжнародного досвіду.

Об'єкт дослідження – процес управління ТОВ «Делівері».

Предмет дослідження – методика впровадження стилів керівництва в сучасну систему управління ТОВ «Делівері» з метою підвищення її економічної ефективності та конкурентоспроможності.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів – результати проведеного дослідження дозволять вітчизняним підприємствам отримати наступні переваги, такі як підвищення результативності діяльності підприємства, ефективне формування системи управління персоналом, згуртування їх в єдину команду, за допомогою чого в подальшому підприємство буде досягати своїх цілей.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Основний зміст роботи викладено на 45 сторінках друкованого тексту. Список використаних посилань складає 22 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Стилi керiвництва: генеза, визначення, змiст

Стиль управління – це спосiб, яким керiвник управляє пiдлеглими йому спiвробiтниками, а також незалежний вiд конкретної ситуацiї управління зразок поведiнки керiвника. Рiзні автори пропонували визначити безлiч рiзних стилiв керiвництва, що були продемонстрованi керiвниками в полiтичній, дiловiй чи iнших галузях. За допомогою встановленого стилю управління може досягатися задоволенiсть роботою i заохочується продуктивнiсть спiвробiтникiв. Разом з тим оптимального стилю управління не iснує, i говорити про перевагу того чи iншого стилю управління можна тiльки для певної ситуацiї управління [4].

iнтелектуальнi здiбностi керiвника допомагають концептуалiзувати рiшення та набувати знань для виконання роботи. Концептуальнi здiбностi керiвника включають гнучкiсть, судження, новаторство, мiжособистiсний такт i знання предметної областi. Знання предметної областi включає тактичнi i технiчнi знання, а також культурну i геополiтичну поiнформованiсть.

Одна з ключових причин, чому певнi стилi керiвництва не дають позитивних результатiв для спiвробiтникiв i органiзацiй, полягає в тому, наскiльки вони змiцнюють довiру послiдовникiв до керiвникiв. Довiра до керiвника пов'язана з цiлим рядом стилiв керiвництва, i данi свiдчать про те, що коли працювники довiряють своїм лiдерам, вони будуть бiльш готовi i здатнi зробити все можливе, щоб допомогти своїм колегам i органiзацiї, i вiдчувати себе в безпецi, висловлюючи свою думку, дiлитись своїми iдеями [8].

Керiвник формує вiдносини усерединi i поза органiзацiєю, мотивуючи пiдлеглих на досягнення цiлей, координуючи їхнi зусилля.

Керівник - це людина, яка у більшій мірі, ніж керовані ним співробітники, несе відповідальність за оптимальне використання ресурсів. Поганий той керівник, який прагне до максимального успіху за рахунок холоднокровної і розважливої експлуатації потенціалу робітників [12].

Варто зазначити, що в сучасних умовах зростає роль менеджера здатного згуртувати навколо себе людей, переконати їх в реальності і важливості як для компанії, так і для суспільства підприємницької справи.

Керівництво полягає в праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень менеджера, які визначають його компетенцію в межах формальної організації. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник - єдиначальник здійснює управління на основі єдиначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації. Це підпорядкування здійснюється за допомогою таких понять як вплив, влада та залежність [10].

Сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу забезпечує працездатність його членів, взаємну підтримку в досягненні успіху організації. Колективне досягнення цілей призводить до отримання високих результатів у діяльності, до забезпечення високої ефективності підприємства.

Створення нормальних взаємин - основне завдання керівника у досягненні успішності функціонування організації.

Таким чином, для успішного функціонування організації необхідний професійно підготовлений керівник - менеджер, який повинен володіти цілим рядом якостей і властивостей.

1.2. Характеристика різновидів та стилів керівництва

Деніел Гоулман (2000 р.) у своїй статті «Лідерство, що приносить результати» говорить про шість стилів керівництва. Розглянемо їх детальніше.

1. Авторитарний стиль.

Авторитарний стиль лідерства часто слідує баченню тих, хто перебуває при владі, і не обов'язково може бути сумісним із тими, ким керують. Авторитарні лідери зосереджуються на ефективності, потенційно розглядаючи інші стилі, такі як демократичний стиль як перешкода для прогресу. Приклади авторитарного лідерства: поліцейський регулює рух, вчитель наказує учневі виконати завдання.

Авторитарні риси включають:

- постановку цілей індивідуально,
- участь в основному в односторонньому і низхідному спілкуванні,
- контроль над обговоренням з послідовниками і домінування у взаємодіях [13].

2. Патерналістський стиль.

Патерналістський лідер діє як батьківська постать, піклуючись про своїх підлеглих, як батько. У цьому стилі керівництва лідер забезпечує повну турботу про своїх послідовників чи працівників. Натомість вони отримують повну довіру та лояльність свого народу.

Очікується, що працівники цього стилю лідера будуть повністю віддані тому, у що вірить лідер і відмовляться від можливості працювати незалежно. Відносини між цими співробітниками та лідером надзвичайно міцні. Очікується, що працівники залишаться в компанії на більш тривалий період часу через лояльність та довіру.

Патерналістський стиль керівництва практикується в країнах, таких як Індія, Південно-Східна Азія, Близький Схід та Африка.

Із західної точки зору авторитарні аспекти патерналізму спочатку не приймалися, аспект цього стилю керівництва розглядався як вторгнення у приватне життя, оскільки особисте та професійне життя є окремими гранями.

З іншого боку, патерналістський стиль лідерства є дуже ефективним і успішним у не західних культурах, які носять колективістський характер, оскільки ці суспільства дивляться на своїх лідерів як на батьківську постать і покладаються на нього в плані керівництва та захисту в обмін на повагу та лояльність [15].

3. Демократичний стиль.

Демократичний стиль керівництва полягає в тому, що керівник поділяє можливості прийняття рішень з членами групи, просуваючи інтереси членів групи та практикуючи соціальну рівність.

Демократичний стиль включає уявлення у тому, що кожен у силу свого людського статусу повинен грати роль рішеннях групи. Проте цей стиль керівництва, як і раніше, вимагає контролю з боку конкретного лідера. Демократичний стиль вимагає від лідера прийняття рішень про те, кому надається право брати участь, приймати рішення та голосувати.

Дослідження показали, що цей стиль лідерства є одним з найефективніших і забезпечує більш високу продуктивність, більший внесок членів групи та підвищення групового морального духу.

Демократичне лідерство може призвести до кращих ідей та творчих рішень проблем, тому що членів групи заохочують ділитися своїми думками та ідеями. Хоча демократичне лідерство є одним із найефективніших стилів лідерства, воно має деякі потенційні недоліки. У ситуаціях, коли ролі неясні або час має вирішальне значення, демократичне керівництво може призвести до збоїв у спілкуванні та незавершених проектів.

Демократичне лідерство найкраще працює у ситуаціях, коли члени групи досвідчені та готові поділитися своїми знаннями. Також важливо мати достатньо часу, щоб люди могли зробити свій внесок, розробити план, а потім проголосувати за найкращий варіант дій [12].

Розглянемо коротку характеристику цих трьох стилів (табл.1.1).

Таблиця 1.1 — Характеристика трьох стилів по параметрах

Параметри	Авторитарний	Патерналістський	Демократичний
Стиль одною фразою	«Роби те, що я тобі наказую»	«Турбота про працівників – найважливіше»	«А що ви про це думаєте?»
Образ дій лідера	Потребує негайного підпорядкування	Створює гармонію в колективі	Добивається консенсусу шляхом співучасті
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не товариський	Емпатичний	Дружньо спрямований, любить спілкування
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи делегує підлеглим	Бере на себе всю відповідальність	Розпоряджається в межах повноважень
Коли стиль найбільш актуальний	У кризу, щоб прискорити роботу проблемних співробітників	Для усунення розбіжностей у команді чи мотивування людей у стресових ситуаціях	Щоб дібнитися згоди чи підтримки або пошуку цінних співробітників

4. Стиль невтручання.

Стиль лідерства *laissez-faire* – це коли всі права та повноваження щодо прийняття рішень повністю надані послідовникам. Це було вперше описано Левіном, Ліппітом та Уайтом у 1939 році, поряд з авторитарним та демократичним стилями керівництва [7].

Лідери невтручання дозволяють послідовникам мати повну свободу у прийнятті рішень щодо завершення їх роботи. Це дозволяє послідовникам самоврядувати, водночас пропонуючи керівництво та підтримку на запит.

Лідер *laissez-faire*, який використовує керовану свободу, надає послідовникам усі матеріали, необхідні для досягнення їх цілей, але не бере безпосередньої участі у прийнятті рішень, якщо послідовники не просять їхньої допомоги [10].

5. Транзакційний стиль.

Транзакційні керівники зосереджують своє лідерство на мотивації послідовників за допомогою системи винагород та покарань. В основі цієї системи лежать два фактори: умовна винагорода та управління за винятками. Умовна винагорода забезпечує, матеріальну чи психологічну винагороду, за зусилля та визнану хорошу роботу. Лідер втручається, коли підлеглі не досягають прийнятного рівня продуктивності і ініціює коригувальні дії підвищення продуктивності. Цей тип керівництва визначає потреби своїх послідовників та дає винагороду в обмін на певний рівень продуктивності.

Лідер піклується найбільше про стан міжособистісних відносин в робочій групі. Транзакційне керівництво є формою стратегічного керівництва, яка важлива для розвитку організації [8].

6. Трансформаційний стиль.

Прихильники трансформаційного стилю керівництва зображають трансформаційного керівника як людину, не обмежену сприйняттям підлеглого персоналу. Основна мета полягає в тому, щоб працювати над зміною або трансформацією потреб своїх послідовників та перенапрямком їх мислення. Лідери, які наслідують трансформаційний стиль керівництва, кидають виклик своїм послідовникам і надихають їх цілеспрямованістю і наснагою.

Трансформаційні лідери також створюють бачення того, ким вони прагнуть стати і передають цю ідею іншим (своїм послідовникам).

Трансформаційному лідеру притаманні риси , такі як харизматичне керівництво, самореклама, високий рівень енергії і готовність йти на ризик і використовувати нестандартні стратегії, щоб стимулювати своїх послідовників до незалежного мислення.

Розглянемо коротку характеристику цих трьох стилів (табл.1.2).

Таблиця 1.2 — Характеристика трьох стилів по параметрах

Параметри	Стиль невтручання	Транзакційний	Трансформаційний
Стиль одною фразою	«Команда сама все вирішить, без нашого втручання»	«Цей робітник виконає цю роботу за таку винагороду»	«Спробуйте зробити ось так»
Образ дій лідера	Контроль за досягненням спільної мети	Знайдемо, хто виконає цю роботу за ці кошти	Задає високі стандарти результативності
Стиль спілкування	Діловий	Діловий	Харизматичне спілкування
Розподіл відповідальності	Бере відповідальність за досягнення кінцевої мети	Всю відповідальність перекладає на виконавця	Відповідає за свої вчинки, іноді навіть за вчинки інших
Коли стиль найбільш актуальний	Це стиль інвестора або керівника, який нічого не розуміє у виробництві продукції	Принаймі спеціаліста, який знає вартість, якість своєї роботи	Щоб добиватися результату від високо вмотивованих і компетентних працівників

Серед всіх, вище названих стилів, виділяється індивідуально-ситуативний стиль

У індивідуально - ситуативному стилі велике значення має вміння керівника налагоджувати міжособистісні стосунки. Використання сильних сторін особистості керівника, що істотно для досягнення високих результатів. Фактори, що впливають на стиль керівництва, не можуть бути однопорядковими, ідентичними. Одні з них діють постійно, інші тимчасово. До постійних факторів впливу відносяться навколишнє середовище, соціальні норми, типові риси особистості, виробнича ситуація; до тимчасових - досвід керівництва, емоції, психологічний клімат у колективі.

Оцінка працівників за властивостями темпераменту і розподіл роботи у відповідності з індивідуальними властивостями особистості дозволяють керівнику без додаткових витрат збільшити ефективність управління. Вивчення творчості, активності, ініціативи та інших рис працівника має стати обов'язком менеджера [17].

Ефективність визначається не особистими якостями керівника, а скоріше його манерою поведінки стосовно підлеглих. Стверджується, що не існує одного оптимального стилю керівництва. Ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації. Коли ситуація змінюється, відповідний стиль керівництва повинен мінятися.

Отже, ситуаційний підхід показав, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відіграти додаткові фактори. Такі ситуаційні фактори включають: потреби працівників, бізнесових структур та особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив середовища, а також існуючої у керівника інформації. Сучасна теорія лідерства намагається визначати, які стилі поведінки і особисті якості найбільше відповідають конкретним ситуаціям. Це означає, що керівник-лідер повинен уміти поводити себе в різних ситуаціях по-різному.

РОЗДІЛ 2

СПЕЦИФІКА ВИКОРИСТАННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «ДЕЛІВЕРІ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Делівері»

Групу компаній «DELIVERY» було засновано на початку 2001 року. ТОВ «Делівері» вважається іноземним підприємством відповідно до положень Господарського кодексу України та являє собою один з філіалів групи компаній «DELIVERY». Основна спеціалізація групи – це транспортні та логістичні послуги в межах сектору B2B (суб'єкти господарювання та корпорації) як на території України, так і за її кордоном. За роки своєї діяльності компанія була визнана надійним партнером для понад 200 тисяч замовників послуг, які виконують діяльність у різноманітних сферах економіки держави.

На сьогоднішній день «DELIVERY» - один з лідерів на вітчизняному логістичному ринку. Компанія має в своєму арсеналі величезний асортимент логістичних послуг з високим рівнем обслуговування.

Потрібно відмітити, що на даний час, за своїм технічним станом, технологічного забезпечення та умовами роботи, підприємство - одне з найкращих в галузі вантажоперевезень не лише в Україні, але і в Східній Європі.

Доставка вантажів автотранспортом по всій країні відбувається силами ТОВ «Делівері», що зареєстрована за адресою: м. Київ, вул. Червоноармійська, 15/2. Доставка вантажу відбувається на склад фірми чи за адресою замовника. ТОВ «Делівері» в змозі доставити вантаж вагою від 1 кг до 8 т з упакуванням вантажу клієнта в рамках додаткової послуги. При цьому стандартні тарифи на доставку встановлюються в залежності від ваги та габаритів вантажів.

Компанія надає наступний комплекс послуг з міжнародної доставки вантажів фізичним і юридичним особам:

- Юридичні особи:

1. Експрес - доставка.

- Визначення можливості міжнародного перевезення.
- Допомога у виборі оптимальних умов постачання товару.

2. Послуги митного оформлення.

- Допомога при реєстрації юридичної особи на митниці.
- Допомога при укладанні зовнішньоекономічного контракту.
- Одержання дозвільних документів при експорті та імпорті.
- Попередній розрахунок митних платежів.

- Фізичні (приватні) особи:

1. Експрес - доставка.

- Можливість безмитного ввезення/вивезення товарів.

2. Послуги митного оформлення.

- Ввезення товарів з виплатою митних платежів.

Розглянемо ключові фінансові показники, що характеризують діяльність ТОВ «Делівері», з їх горизонтальним відносним аналізом (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 — Ключові показники діяльності ТОВ «Делівері», млн.\$, крім відношень % та чисельності

	2018	2019	2020	2021	2019/ 2018 +/-	2020/ 2019 +/-	2021/ 2020 +/-
1	2	3	4	5	6	7	8
Основні показники ефективності							
Дохід	2329,5	1989,5	2168,9	2403,0	14,6	9,1	10,8
Валовий прибуток	517,1	460,2	443,3	314,0	11,0	3,7	29,2
Валовий прибуток, маржа, %	22,2	23,2	20,4	13,1	0,9	2,7	7,4

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
EBITDA	403,7	347,1	319,2	222,5	14,0	8,1	30,3
EBITDA, маржа , %	17,3	17,5	14,7	9,3	0,1	2,7	5,5
Чистий прибуток	95,5	227,8	178,6	56,0	137,5	21,3	68,7
Чистий прибуток, маржа, %	4,1	11,4	8,3	2,3	7,3	3,2	5,9
Основні показники руху грошових потоків							
Операційний прибуток перед зміною в оборотному капіталі	338,7	330,5	324,8	183,3	2,4	1,7	43,6
Зміни оборотного капіталу	147,4	136,3	206,2	31,2	192,5	51,3	84,9
Грошові кошти отримані від операційної діяльності	404,7	133,7	77,4	82,5	67,0	42,1	6,6
Грошові кошти використані в інвестиційній діяльності	24,3	60,7	223,5	155,7	149,9	267	30,3
Основні показники активів							
Необоротні активи	807,1	788,9	888,4	1,2	2,3	126	13,3
Оборотні активи	658,6	720,5	1120,7	12,3	9,4	556	7,5
Основні показники пасивів							
Капітал	889,6	995,3	1 153	1 170	11,9	15,8	1,5
Довгострокові зобов'язання	116,7	139,0	557,6	557,4	19,1	301	0,0
Короткострокові зобов'язання	458,1	373,3	293,9	475,5	18,5	21,3	61,8
Відсоткові запозичення	456,2	336,3	633,7	725,2	26,3	88,4	14,4
Чисельність персоналу, осіб	15229	14075	16103	15126	7,6	14,4	6,1

Тенденції зростання доходу є явищем позитивним, але при цьому спостерігається зниження показників прибутку починаючи від валової і закінчуючи чистим прибутком. Також можна спостерігати за планомірним зниженням оборотного капіталу. Як наслідок вище викладених змін, відбувається зменшення операційного грошового потоку. Необоротні активи щорічно приростають, що свідчить про інвестуванні в виробничі потужності, що також в свою чергу можна спостерігати в нарощуванні використання грошових коштів в інвестиційну діяльність.

Характеристика пасивів з точки зору нарощування капіталу формується переважно за рахунок генерування чистого прибутку, при цьому структура зобов'язань змінюється як в періоді так і суттєво нарощується з року в рік. Попередньо можна відзначити, що у ТОВ «Делівері» є кілька проблемних зон: ефективність і управління портфелем зобов'язань.

Для більш глибокого розуміння фінансово-економічного стану ТОВ «Делівері» має сенс розглянути ряд фінансових коефіцієнтів. Для початку зупинимося на таких основних показниках рентабельності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 — Показники рентабельності ТОВ «Делівері», %

Показник	2018	2019	2020	2021
ROE (рентабельність власного капіталу)	10,7	22,8	15,5	4,8
ROS (рентабельність продажів)	4,1	11,4	8,2	2,3
AT (оборотність активів)	1,59	1,32	1,08	1,12
A/E (мультиплікатор капіталу)	1,65	1,52	1,74	1,89

Починаючи з 2019 року рентабельність капіталу як і рентабельність продажів падає. У першому випадку це свідчить про зниження віддачі на гроші, які були вкладені власниками. У другому випадку існуюча динаміка підтверджує зниження ефективності компанії.

Розглядаючи показник оборотності активів з 2018 по 2020 рік показник падає, але в 2021 році демонструє незначне зростання, що свідчить про пропорційне зростання доходу і зростання активів, які в свою чергу повинні забезпечувати цей приріст як мінімум з тією ж динамікою.

Збільшення показника мультиплікатора капіталу в 2019-2021 роках в першу чергу свідчить про те, що забезпечення приросту активів за рахунок власних ресурсів було недостатньому для чого залучалися кошти за рахунок зовнішніх запозичень.

На скільки є фінансово стійкою компанія, можна оцінити, виходячи з відповідних показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 — Показники фінансової стійкості ТОВ «Делівері»

Показник	2018	2019	2020	2021
Фінансовий левирідж (<1,5)	0,65	0,51	0,74	0,88
Коефіцієнт покриття відсотків прибутком (ТІЕ)	5,18	5,03	4,26	2,14
Чистий робочий капітал, млн. дол.	200 454	347 162	826 837	728 753
Коефіцієнт маневрованості	0,09	0,21	0,23	0,14

Зростання фінансового левиріджу в період 2019-2021 року в першу чергу свідчить про випереджаюче зростання зобов'язань щодо зростання капіталу.

Виходячи з динаміки структури пасивів можна відзначити, що частка власних і позикових коштів при відносній волатильності знаходиться на допустимому рівні з точки зору розподілу ризиків портфеля пасивів між власними коштами та залученими. Варто відзначити, що в фінансовому 2019-2020 році додатково був проведений випуск облігацій для залучення додаткового позикового фінансування, яке використовувалося переважно для погашення кредитів зі строком погашення в цьому ж періоді.

Коефіцієнт покриття відсотків і його зниження з року в рік свідчить про те, що зниження ефективності у вигляді зниження операційного прибутку і збільшення процентної навантаження має сукупно негативну динаміку.

Чистий робочий капітал має істотну динаміку зростання, але не слід забувати, що при гальмуванні оборотності активів і збільшення фінансового левиріджу це збільшення було профінансовано частково за рахунок позикових коштів. При цьому значний приріст оборотних активів з 2019 по 2021 рік

практично в 2 рази говорить про те, що переважно велика частина такого збільшення була профінансована за рахунок позикових коштів.

Далі розглянемо показники ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 — Показники ліквідності ТОВ «Делівері»

Показник	2018	2019	2020	2021
Поточна ліквідність (1,5-2,0)	1,44	1,93	3,81	2,53
Швидка ліквідність (0,8-1,5)	0,77	0,88	1,63	1,15
Абсолютна ліквідність(>0,2)	0,282	0,162	0,488	0,278

Показники ліквідності переважно знаходяться в допустимих діапазонах, що свідчить про те, що істотне нарощування оборотних активів відбувалося в основному за рахунок короткострокових зобов'язань.

Перейдемо до аналізу показників оборотності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 — Показники оборотності ТОВ «Делівері»

Показник	2018	2019	2020	2021
Період оборотності запасів, днів	61	93	136	115
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	18	24	29	31
Період оборотності кредиторської заборгованості, днів	18	28	30	31
Фінансовий цикл, днів	62	88	135	115

Всі показники оборотності до 2020 року демонстрували негативну динаміку. У 2021 році тенденція змінилася в частині оборотності запасів - оборотність покращилася на 21 день. У свою чергу це природним чином позитивно відбилося на фінансовому циклі, але при цьому триває негативна динаміка оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості незначно уповільнює його.

2.2. Аналіз та оцінка стилю керівництва досліджуваної компанії

Проаналізуємо способи професійного розвитку працівників ТОВ «Делівері» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 — Способи професійного розвитку працівників ТОВ «Делівері»

Склад менеджерів	Способи підвищення професійних навичок
Менеджери вищої ланки	Веб-навчання, використання зовнішніх конференцій та семінарів.
Менеджери середньої ланки	Веб-навчання, використання зовнішніх конференцій та семінарів, використання різноманітних тренінгів, а також коучингу компетентними фахівцями.
Менеджери нижчої ланки	Веб-навчання, використання зовнішніх конференцій та семінарів, використання різноманітних тренінгів, а також коучингу компетентними фахівцями, проходження курсів.
Основні працівники	Навчання на робочому місці, використання процесу навчання в дії, веб-навчання, використання коучингу лінійним менеджером, використання коучингу компетентними фахівцями, здійснення ротації, відвідування різнопланових курсів.

Як бачимо, розподіл способів відбувається у відповідності до очікувань професійної компетенції співробітника, до рівня його фахового досвіду. Чим вища посада робітника, тим більшою є міра його самомотивації до професійного розвитку. Такі способи як: веб-навчання, використання зовнішніх конференцій, та різноманітних тематичних семінарів вимагають більшої мотивації під час навчання [4].

Процес навчання на робочому місці та безпосереднє навчання під час робочого дня, а також застосування ротаційних механізмів являють собою базу для майбутнього навчання в ТОВ «Делівері». Популярність використання способів професійного розвитку персоналу в межах досліджуваної компанії доводить, що процес навчання на робочому місці є найефективнішим способом розвитку співробітників, на відміну від навчання безпосередньо під час робочого процесу.

Подібна ситуація відмічається в межах всієї України. При цьому в європейських державах та США навчання на робочому місці як окремий спосіб фахового розвитку співробітників організації, представлений такими структурними компонентами, як: американською системою «On-the-job training» та німецькою «дуалістичною системою розвитку персоналу». Дані механізми найчастіше застосовуються японськими, американськими та німецькими організаціями, що функціонують в межах України.

Кадрова структура компанії формує політику підзвітності працівників, вирішує як керівники департаментів приймають рішення, які рішення переходять у вищі ешелони і як ефективно і швидко вирішувати оперативні завдання і внутрішні сутички. Впровадження адекватної ієрархічної структури дозволяє керівництву компанії здійснювати орієнтовану на рішення діяльність, збільшувати прибуток на цьому шляху, швидко приймати рішення, коли це необхідно, і виводити бізнес на конкурентний ринок. Без надійної структури внутрішня неефективність і відтік компетентного персоналу можуть залишити план управління прибутком компанії без розвитку [26].

Відобразимо систему управління персоналу ТОВ «Делівері», виходячи з їх кадрово-організаційної структури управління та штатного розкладу (рис. 2.1).



Рисунок 2.2 — Схема організаційної структури управління персоналом ТОВ «Делівері»

Як бачимо, в компанії діє лінійно-функціональна структура, яка в повній мірі забезпечує її потреби.

Загальні показники руху працівників ТОВ «Делівері» в період 2018 – 2021рр. представимо у вигляді табл. 2.7.

Таблиця 2.7 — Загальні показники руху працівників ТОВ «Делівері» в період 2018 – 2021рр.

Категорії	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Штатні співробітники	2971	2935	4033	3936
Менеджери всіх щаблів управління	142	145	173	172
Основні працівники	2147	2103	3151	3073
Допоміжні працівники	682	687	709	691
Стать та кількість жінок та чоловіків	884 2087	750 2185	1434 2599	1401 2535

Як видно з таблиці, чисельність працівників ТОВ «Делівері» на протязі 4 років виросла на 965 чоловік. У 2019 році кількість працівників зменшилася в порівнянні з 2018 роком на 36 осіб, чи на 1,21%. У 2021 році ця кількість стала меншою на відміну від 2020 року на 97 чоловік, чи на 2,41%. Найбільша кадрова нестабільність чисельності штатного персоналу трапилася на підприємстві в межах періоду з 2019-2020 років та 2020-2021 років.

До головних причин звільнення персоналу ТОВ «Делівері» можна віднести наступні [21]:

- неналежне виконання посадових обов'язків;
- поява на роботі в стані алкогольного сп'яніння;
- високий рівень конфліктності;
- низька зарплатня;
- непорозуміння з керівництвом;
- монотонність роботи;

- несприятлива атмосфера на роботі.

Згідно проведеного аналізу впродовж 2018-2020 років на ТОВ «Делівері» відбувається збільшення кількості менеджерського складу та додаткових працівників відповідно на 69 та 29 чоловік, та у 2020 році ріст основного персоналу нараховує 1004 особи. Основна вікова категорія працівників – 23-40 років.

У 2021 році частина співвідношення менеджерів до числа працюючих складає 4,37%; основного персоналу – 78,07%; додаткових співробітників – 17,56%.

Наведемо аналіз продуктивності праці на ТОВ «Делівері» протягом 2019-2021 років (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 — Аналіз продуктивності праці на ТОВ «Делівері»

Показник	2019	2020	2021	Відхилення			
				2021 від 2019		2021 від 2020	
				+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Обсяги господарювання, тис.грн.	472,8	482,2	508,2	35,4	7,5	26	5,39
2.Чисельність працівників	2185	2599	2535	350	7.5	31	4.35
3.Відпрац. 1 працівником, днів	226	225	182	44	19,5	43	19,1
4.Тривалість роб.дня, год	1808	1800	1456	352	19,5	344	19,1
5. Годин відправ. 1 працівником, год	8	8	8	—	—	—	—
6. Виробіток 1 працівником, т.грн./год	0,26	0,27	0,35	0,09	34,6	0,08	29,6
7. Виробіток працівником, т.грн./роб	78,8	80,37	84,7	5,9	7,5	4,33	5,4

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
8.Середня продуктивність праці 1 працюючого	59,1	60,3	63,5	4,4	7,4	3,2	5,3
9.Технологічна трудомісткість виробнича трудомісткість, год/тис.грн.	22,92	22,38	17,22	5,7	24,87	5,16	23,06
10. Трудомісткість управління виробництвом	7,64	7,46	5,74	1,9	24,87	1,72	23,06
11.Повна трудомісткість	30,56	29,84	22,96	7,6	24,87	6,88	23,06

Дані табл. 2.8 свідчать про те, що на ТОВ «Делівері» підвищилась продуктивність праці. Середній виробіток робітників зріс на 4,33 тис.грн. (5,4%) порівняно з 2020 та на 5,9 тис.грн. (7,5%) з 2019 роком. В розрахунку на одну годину у 2021 році виробіток одного робітника збільшився на 0,08 тис.грн. (29,6%) порівняно з 2020 та на 0,09 тис.грн. порівняно з 2019 роком. Найбільш узагальненим показником продуктивності праці є середня продуктивність праці одного працюючого. Проведений аналіз виявив зростання показника на 3,2 ти.грн. (5,3%) порівняно з 2020 та на 4,4 тис.грн. (7,4%) порівняно з 2019 роком.

Слід відзначити інтенсивне збільшення продуктивності праці, на що вказує незмінна середньо облікова чисельність працюючих та незмінна тривалість робочого дня протягом трьох років. Помітне зниження відпрацьованих робочих днів та годин пояснюється аналізом неповного 2021 року.

Далі у вигляді табл. 2.9 представимо організаційну структуру відділу персоналу ТОВ «Делівері».

Таблиця 2.9 — Організаційна структура відділу персоналу ТОВ «Делівері»

Відділ персоналу	Підвідділ кадрової роботи
	Підвідділ пошуку, підбору і розвитку
	Підвідділ професійного навчання
	Підвідділ компенсацій та пільг
	медична служба
	фахівець з внутрішніх комунікацій
	фахівець з організації майнової та особистої безпеки навчання

Підвідділ кадрової роботи ТОВ «Делівері» складається з:

- Керівника структурного розділу кадрової діяльності.
- Старшого інспектора з кадрів.
- Інспектора з кадрів.

Управління кадрами здійснюють менеджери ТОВ «Делівері», його лідери трудових колективів та відповідний управлінський персонал. Апарат управління персоналом для ефективного впливу на об'єкт потребує відповідної ефективної організації праці. Вона включає в себе: порядок, правила службової поведінки апарату управління спрямованих на виконання завдань керівниками та фахівцями відповідно до діючих посадових інструкцій та положень структурних підрозділів.

На функціонування управлінської діяльності, що орієнтована на працівників має вплив стиль роботи, способи, засоби, та фаховий рівень менеджера, наявність інноваційних та технічних технологій [13].

В ТОВ «Делівері» передбачені такі різновиди преміального стимулювання:

- премія за продуктивність праці для співробітників;
- премія за професійні досягнення для не основних робітників;
- премія за професійні досягнення для службовців;
- спеціальні премії;
- тринадцята зарплата.

Крім того, на підприємстві діють стимули нематеріальної мотивації, що полягають у спробі підвищити рівень лояльності та зацікавленості співробітників компанії та мають за ціль знизити видатки по компенсаційним виплатам робітникам, які воно покриває. Нематеріальна мотивація ТОВ «Делівері» складається з таких чинників [18]:

- свободи у прийнятті власних рішень (в межах посадових повноважень);
- здатність до професійного навчання;
- можливість брати участь у проектах;
- похвали з боку керівництва;
- співпраці, доброзичливої атмосфери в колективі;
- підвищенні рівня кваліфікації робітників;
- комунікації між персоналом;
- застосування соціальних проектів.

За допомогою матриці добору персоналу ТОВ «Делівері» відобразимо взаємозв'язок вищого керівництва компанії із керівниками середньої ланки, що дасть змогу оцінити ефективність стилю керівництва досліджуваної організації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 — Матриця добору персоналу визначає зони відповідальності і права прийняття рішень для сторін, залучених в процес добору персоналу

Оцінка роботи	Група роботи	Хто оцінює кандидатів протягом послідовного етапу добору	Хто приймає рішення щодо прийняття на роботу та підписує договір
1	2	3	4
20+	ТОП менеджмент	На розсуд офісу ТОВ «Делівері»	

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
18-19	Керівництво/ керівник функції	Лінійний менеджер Директор відділу управління персоналом Служба безпеки Генеральний директор Керівник функції від європейської компанії	Директор Генеральний директор Керівник функції від європейської компанії
16-17	Керівник середньої ланки /головний спеціаліст	Лінійний менеджер Директор відділу управління персоналом Служба безпеки Генеральний директор	Директор Генеральний директор Керівник функції від європейської компанії
12-15	Молодший менеджмент /фахівець	Лінійний менеджер Директор відділу управління персоналом Служба безпеки	Директор Генеральний директор
6-11	Неуправлінський персонал / Адміністрація і обслуговуючий персонал / Молодший спеціаліст	Лінійний менеджер Директор відділу управління персоналом Служба безпеки	Директор Генеральний директор
Стажер	Стажер	Лінійний менеджер Директор відділу управління персоналом	Директор Генеральний директор

Як бачимо, в управління ТОВ «Делівері» спостерігається тенденція до орієнтації на людські стосунки та демократичний стиль управління.

Встановлено, що чим більше в суспільстві політичних свобод, чим вищий рівень життя, культури та освіти, тим більш ефективним є демократичний стиль управління. Найбільш ефективним є керування, що спрямоване на індивідуальну роботу з людьми, включення їх інтересів у сферу організації, товариські відносини між керівниками та їх підлеглими. Варто додати, що соціально-психологічна ситуація в організації постійно змінюється. Адаптація до цих змін проходиться шляхом корегування організаційної структури та змін стилю управління.

Ступінь участі підлеглих в управлінні вибирається з врахуванням [24]:

- рівня компетентності робітників;
- рівня їх інформованості;
- часу, що відводиться для прийняття рішень;
- можливості компромісу між різними точками зору;
- можливості створення відповідної структури для прийняття колективних рішень.

Отже, з нашої точки зору не існує універсального, найкращого стилю управління. Нелінійність розвитку соціальних подій і слабка прогностичність суспільних взаємозв'язків, особливо на середньостроковий і довгостроковий періоди, вимагають від керівника адекватної оцінки ситуації, творчого аналізу об'єктивних обмежень і суб'єктивних можливостей їхнього подолання, прогнозування наслідків прийняття рішень. Інакше кажучи, сучасна ситуація вимагає від керівника застосування на практиці всього арсеналу управлінської науки вкупі з свідомим використанням сильних сторін особистості управлінця.

Таким чином, враховуючи проведений аналіз системи управління ТОВ «Делівері», можна констатувати, що в організації переважає демократичний стиль керівництва, який характеризується прагненням ставити якомога більше питань на обговорення колективу підприємницької структури, вирішувати їх і віддавати накази після обговорення. Досвідчений демократичний керівник значну частину проблем передає на розсуд трудовому колективу разом з тим,

стратегію управління керівник демократичного типу зберігає в своїх руках. Він спокійно ставиться до критики на свою адресу, прагне до спілкування з підлеглими. Продумано і обґрунтовано приймає відповідальні рішення. Звідси - переваги демократичного стилю керівництва і рекомендації по його використанню в розвинутих підприємницьких структурах.



РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТОВ «ДЕЛІВЕРІ»

3.1. Впровадження міжнародного досвіду у змінах стилю керівництва

Практика управління людськими ресурсами ТОВ «Делівері» повинна розглядатися через призму загальних стратегічних цілей організації, а не у вигляді окремого відтинку, заснованого на одиничному підході або мікро підходів. Ідея тут полягає в тому, щоб прийняти цілісну перспективу щодо системи управління, яка гарантує, що не буде роздроблених стратегій, а політика управління повністю узгоджується з цілями організації. Керівник ТОВ «Делівері» повинен володіти власним баченням управлінської ситуації. Стратегічні рішення, прийняті на рівні організації, - це рішення, пропоновані її лідером. Вони формуються на власному баченні лідером управлінської ситуації. Без власного бачення немає власного управлінського рішення. Володіння цим навиком обов'язкова якість лідера. Щоб отримати вірне бачення управлінської ситуації, необхідно володіти інформацією, вміти все аналізувати, використовуючи принцип зворотного зв'язку, робити вірні висновки з урахуванням результатів реалізації рішень, прийнятих раніше.

Крім того, ще одна важлива складова формування власного бачення управлінської ситуації, в якій має бути прийняте рішення, - інтуїція управлінця. З одного боку, це концентрований досвід, знання, уміння керівника, а з іншого - управлінське чуття, формальне визначення якому дати неможливо. Це швидше за все вроджена якість, але в той же час воно розвивається разом з досвідом прийняття та реалізації управлінських рішень стратегічного характеру.

Лідерство в межах ТОВ «Делівері» - це повсякденна робота, що вимагає від керівника професіоналізму та управлінської майстерності, визначальна діяльність об'єкта управління та її результати.

Починається лідер з позиціонування, тобто з того, що йому вдається зайняти таку позицію на одному з найважливіших напрямках розвитку управлінської ситуації, яку не зайняв ніхто і яка відрізняється оригінальним її баченням, що відкриває нові можливості її розвитку. Ця позиція повинна бути обґрунтованою, лідер повинен володіти необхідним потенціалом для того, щоб її зайняти і відстоювати. Ця позиція повинна бути приваблива для тих, хто здатний надати вплив на розвиток управлінської ситуації. Лідерство відрізняється від керівництва, яке передбачає досить жорстку і формалізовану систему відносин панування - підпорядкування.

Сучасний лідер ТОВ «Делівері» - це символ спільності та зразок поведінки групи. Він висувається, як правило, знизу, переважно стихійно і приймається послідовниками. Людей, які мають владу в організації, можна розділити на три категорії: формальний керівник, неформальний лідер і формальний лідер. Формальний лідер має повний набір інструментів впливу, отже, має більший шанс на успіх.

Аналіз природи лідерства показує, що воно виникає з певних потреб людей та їх об'єднань, які й покликані задовольняти лідери. Більш детально природу лідерства розкривають його різні теорії. Значимість лідерства для керівництва організацією піднімає питання про вплив на дане явище. Лідерством необхідно управляти (наскільки це можливо), тобто виділяти лідерів, розвивати конструктивних і усувати деструктивних лідерів.

Важлива роль відводиться керівнику у створенні та управлінні організаційною культурою. Залежно від типу організаційної культури керівник виконує різні функції. Ефективність керівника безпосередньо пов'язана зі здатністю лідерів керувати організаційною, і міжособистісною комунікацією, впливаючи на її характер.

Отже, стратегія розвитку ТОВ «Делівері» та ефективність лідерства пов'язані з об'єктивними і суб'єктивними можливостями лідера, його здатністю, по-перше, керувати коаліціями, по-друге, створювати і зміцнювати відносини співпраці і партнерства з організаціями, взаємодія з якими стає суттєвим чинником ефективної діяльності організації.

3.2. Проект заходів щодо ефективного функціонування стилю керівництва компанії

Враховуючи отримані показники виконання аналітичної частини дослідження, нами були виявлені певні проблеми щодо функціонування системою управління компанії «Делівері». Задля того, щоб вирішити проблемні питання в межах компанії в площині успішного впровадження міжнародного досвіду стилів керівництва, були розроблені конкретні заходи відносно розвитку системи управління компанією (табл.3.1).

Таблиця 3.1 — Проект заходів для розвитку та реалізації базових принципів ефективного функціонування стилю керівництва ТОВ «Делівері»

№	Проблема	Назва заходу	Коротка характеристика заходу	Вартість впровадження	Відповід. підрозділ (особа)	Термін реалізації
1	2	3	4	5	6	7
1	Відсутня функціонуюча стратегія розвитку системи управління компанією	Розроблення стратегії розвитку ТОВ «Делівері»	Організувати робочу групу, яка буде включати всіх керівників які будуть займатися втіленням	Безкоштовно	Вище керівництво компанії	1 місяць

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
2	Відсутній колективний договір	Розроблення колективного договору	Підвищити обізнаність працівників щодо переваг участі в соціальному діалозі	Безкоштовно	Відділ управління персоналом	2 міс.
3	Не публікується соціальний звіт	Розробити соціальний звіт	Залучити працівників відповідного відділу та менеджера персоналу до розробки відповідних звітів. Публікувати звіти і оприлюднювати на сайті компанії	Можливі незначні витрати для встановлення з необхідного програмного забезпечення	Фінансовий відділ, менеджер з персоналу, відділ управління персоналом	3 міс.
4	Відсутня посада менеджера з корпоративної соціальної відповідальності	Ввести посаду менеджера з КСВ	Ввести посаду менеджера з КСВ або також оцінити альтернативний варіант суміщення посад менеджера з персоналу та менеджера з КСВ	Витрати на облаштування робочого місця, витрати на оплату праці	Відділ управління персоналом	3-4 міс.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
5	Не створений комітет з питань КСВ	Створити комітет з питань КСВ	Вище керівництво на черговій нараді має довести до відома керівників структурних підрозділів необхідність створення даного комітету та показати переваги розвитку КСВ	Безкоштовно	Вище керівництво, керівники структурних підрозділів, менеджер з КСВ	2 тижні
6	Відсутні планові документи та процедури щодо КСВ	Створити планові документи та процедуру щодо КСВ	Процедура КСВ та документи, які її регламентують мають бути створені за участі всіх керівників. Кожний з керівників має провести зустрічі зі своїми підлеглими для збору всіх запропонованих ідей	Безкоштовно	Керівник з КСВ, Комітет з питань КСВ	2 міс.
7	Працівники не залучаються до активного розвитку КСВ	Захід для підвищення проінформованості щодо переваг КСВ для компанії та її працівників	Організувати серію семінарів на яких до працівників донесуть необхідність розвитку КСВ для конкурентоспроможності компанії	50 тис. грн	Відділ управління штатом	4 міс.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
8	Компанія не розвиває соціальні проекти	Розробити план реалізації соціальних проектів	Розробити проекти, які сприятимуть розвитку бізнес філантропії і матимуть позитивний вплив на суспільство	Особиста розробка автора	Менеджер з КСВ	6 міс .
9	Роботодавець не використовує КСВ для розвитку бренду	Розвивати КСВ для підтримання бренду компанії	Налагодити співпрацю менеджера з КСВ та працівників відділу управління персоналом для розвитку бренду компанії	В залежності від сформованих заходів	Менеджер з КСВ, працівник і відділу управління персоналом	3 міс .
10	Відсутня можливість співвідношення індив. результатів та дод. зарплати	Розробити систему показників преміювання	Розробити систему показників преміювання, які сприятимуть виплаті винагороди за індивідуальні результати працівників	Безкоштовно	Відділ управління персоналом	6 міс .

Для розвитку та реалізації базових принципів ефективного функціонування стилю керівництва ТОВ «Делівері», як елементу системи управління в межах корпорації, потрібно, перш за все, спроектувати так звану спеціальну робочу групу, яка буде займатися вирішенням подібних задач. Створений комітет із корпоративної соціальної відповідальності буде відповідати в межах компанії «Делевері» за розвиток та постійне оновлення стратегічних планів розвитку системи управління компанії та стежити за ефективністю стилю керівництва менеджерів. Члени комітету будуть визначати засадничу мету та результати ефективності функціонування КСВ, будуть проводити моніторингові дослідження та розробляти практичні рекомендації щодо вдосконалення КСВ. Звітність щодо ініціатив КСВ дасть можливість компанії «Делівері» бути публічною компанією і доносити інформацію щодо розвитку власних принципів КСВ до зацікавлених сторін. Саме на основі прозорості та відкритості сьогодні можна побудувати компанію, яка буде здатна вижити в висококонкурентному середовищі. Водночас така політика дозволить долучити клієнтів у соціальні заходи групи компанії «Делівері».

Оскільки соціально відповідальна компанія зацікавлена у максимальній реалізації свого персоналу, то необхідно не зупинятися на подальшій реалізації програм з розвитку персоналу на основі індивідуального підходу. Слід продемонструвати персоналу, що його цінують і готові в нього інвестувати. Відносно захисту здоров'я та безпеки працівників завдяки подальшому наданню медичного страхування надасть можливість в черговий раз нагадати про свою соціально відповідальну позицію. Керівники структурних підрозділів компанії «Делівері» мають заохочувати працівників до підтримання життєвого ритму та піклуватися про те, щоб їх підлеглі та колеги проводили достатню кількість часу з близькими, оскільки благополучне сімейне життя має вплив на продуктивність персоналу.

На рівні ефективного функціонування стилю керівництва компанії «Делівері» соціальний діалог між суб'єктами соціально-трудових відносин має відбуватися за рахунок:

- спільних консультаційних переговорів;
- колективних консультаційних дій та укладення колективних контрактів;
- спільної роботи з доходами компанії, зайнятості, інших компонентів соціально-трудових зв'язків і соціально-економічної стратегії компанії;
- спільного вирішення колективних суперечностей, запобігання їм, втілення арбітражних стратегій;
- процесу участі персоналу в управлінні виробництвом;
- безпосередній участі представників сторін у роботі органів соціального партнерства;
- спільній участі робітників у процесах розподілу прибутків компанії;
- контролінгу за виконанням спільних зобов'язань.

Таким чином, розуміння значення організаційної культури в практичній діяльності ТОВ «Делівері», щоденні норми поведінки керівництва та менеджерів з управління персоналом мають відповідати корпоративним цінностям фірми та сприяти розвитку її культурних надбань.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи загальний зміст дослідження, можемо констатувати наступне:

1. Охарактеризовано, що стиль керівництва – сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей; спосіб, метод роботи, манера поведінки. Якщо проаналізувати різні погляди на стиль, що в різні часи висувалися різними фахівцями сфери управління, неважко переконатися в термінологічній неузгодженості їх, хоча в більшості випадків мова йде про одне й те ж саме. Найбільше приділяють увагу автократичному, демократичному, ліберальному та змішаному стилям керівництва.

Запропоновано ТОВ «Делівері» використовувати автократичний і демократичний стиль, відповідно до різних рівнів керівництва.

2. Визначено, що процес управління персоналом - це планування, організація, компенсація, інтеграція і підтримання людей з метою сприяння досягненню організаційних, індивідуальних і суспільних цілей». Система управління персоналом включає в себе функції зайнятості, розвитку і оплати праці. Інтелектуальні здібності керівника допомагають концептуалізувати рішення та набувати знань для виконання роботи. Концептуальні здібності керівника включають гнучкість, судження, новаторство, міжособистісний такт і знання предметної області. Знання предметної області включає тактичні і технічні знання, а також культурну і геополітичну проінформованість.

Компанії потрібно більше уваги приділяти системі управлінні персоналом і здібностям кожного керівника.

3. Окреслено структурні компоненти системи управління компанією:

- група спеціалістів певної галузі з відділу управління;
- технічні інструменти системи управління;

- інформаційна база даних, що містить в собі загальний практичний досвід управління персоналом;
- нормативно-правовий механізм реалізації системи управління.

Потрібно звернути увагу на технічні інструменти і нормативно-правовий механізм системи управління компанії, проконтролювати їх використання.

4. Переконались, що в системі управління персоналом компанії наразі існує симбіоз різних моделей управління, а саме: американської, японської, західноєвропейської. З одного боку, найбільш популярною є американська модель, а з іншого, японська модель системи управління привертає увагу більше завдяки успіхам японських бізнесових кіл. Проте, японська модель дуже специфічна, тому не всі з її інструментів потрібно розповсюджувати на інші країни.

Всі керівники компанії мають пройти тренінги присвячені моделям управління компанією і використовувати їх відповідно до конкретної ситуації.

5. Проведені дослідження показали, що у своїй практичній діяльності керівники не використовують один стиль керівництва. Вони повинні його постійно коректувати відповідно до мінливих як внутрішніх, так і зовнішніх умов. Зараз керівники повинні більше уваги приділяти людським якостям своїх підлеглих, їх відданості фірмі і здатності вирішувати проблеми. Високі темпи морального старіння та постійні зміни, характерні сьогодні майже для всіх галузей виробництва змушують керівників бути постійно готовими до проведення технічних і організаційних реформ, а так само до зміни стилю керівництва. Використовуючи розглянуті в даній роботі моделі, які вивчалися різними дослідниками, керівник зможе в конкретній ситуації проаналізувати, підібрати та оцінити результати від використання того чи іншого стилю керівництва. Від вибору стилю керівництва залежить не тільки авторитет керівника і ефективність його роботи, але і атмосфера в колективі і взаємовідносини між підлеглими і керівником. Коли вся організація працює достатньо точно, ефективно і рівно, то керівник виявляє, що крім поставлених

цілей досягнуто і багато іншого, - в тому числі і просте людське щастя, взаєморозуміння і задоволеність роботою.

Керівники компанії мають пройти тренінги присвячені моделям управління компанією і використовувати їх відповідно до конкретної ситуації. Не потрібно зациклюватись на одній моделі управління.

6. За результатами дослідження системи управління компанією розроблено проект заходів для розвитку та реалізації базових принципів ефективного функціонування стилю керівництва ТОВ «Делівері».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

КНИГИ

Однотомні видання

Один автор

1. Бойко В, В. Соціально-психологічний клімат колективу і особистості. – Н. : Просвіта, 2013.132 с.
2. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. Економічний простір. 2016. № 116. С. 200-208.
3. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства // Економіка управління – 2017. – №3. – С. 48-53.
4. Кісельов А. Г. Основи бізнесу. Підручник – К., 2016. – 163 с.
5. Буковинська М. П. Управління персоналом: підручник / М.П. Буковинська, В. П. Сладкевич. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – С. 345-362.
6. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навчальний посібник для вузів : / М.Д. Виноградський, А. М.Виноградська, О. М. Шканова. - 2-ге вид.. - К. : ЦУЛ, 2009 . –С. 342-358.
7. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: Навчальний посібник/ Л. В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – С. 88-121.
8. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. –С. 204-220.
9. Хміль Ф. І. Менеджмент. – К.: Вища школа, 2015. – 318 с
10. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2009. – С. 380-398.
11. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні. – Львів, 2013.
12. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. /І. Л. Петрова. - К. : КНЕУ, 2013. –С. 357-362.

13. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К.: Ліра-К. –2015. – С. 320-340.
14. Спіріна Л. Б. Репутація керівництва у контексті формування репутації підприємства / Спіріна Л. Б. //Формування ринкових відносин в Україні. - 2010. - №10. - С.149-152.
15. Саврук О. Ю. Стилi керівництва: сутність та характерні риси/ О. Ю. Саврук. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – С. 387-393.
16. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. – Львів: Центр Європи, 2015. – 51 с.
17. Калущка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом / Л. Калущка // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2012. - Вип. 2 (7). - С. 74-80.

Два і більше авторів

1. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Л.: Світ, 2015. – 294 с.
2. Касич А.О., Бурба О.А Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск 16, частина 1. С. 147-151

Матеріали конференцій, з'їздів, тези доповідей

Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації / С. А. Бардадим, С. М. Невмержицька // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. – С. 55-58.

ЕЛЕКТРОННІ РЕСУРСИ ВІДДАЛЕНОГО ДОСТУПУ

Опис ресурсу загалом

1. Офіційний сайт ТОВ «DELIVERY». – URL: <https://www.delivery-auto.com/uk-ua/GenericPages/DbIndex/7>
2. Звітність, ліцензії, відомості ТОВ «DELIVERY». – URL: <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/GenericPages/DbIndex/2269>

ДОДАТОК А

SWOT-аналіз. Сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози для ТОВ «DELIVERY».

№	Зовнішнє середовище			
1	2	3	4	5
1			Можливості 1.Підвищення кваліфікації працівників 2.Використання пропозицій ринку щодо впровадження сучасних систем управління транспортом. 3.Безвізовий режим в Україні. 4.Вихід на Європейський ринок. 5. Залучення інвестицій	Загрози 1. Загострення міжнародних відносин , з росією 2. Збільшення цін на паливно-мастильні матеріали. 3. Велика конкуренція на ринку транспортних послуг
2	Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. Відома логістична B2B компанія на ринку України 2. Гнучка політика керівництва. 3. Наявність міжнародних зв'язків. 4. Позитивні відгуки від клієнтів. 5. Швидка реакція на запити клієнтів	Безвізовий режим в Україні дасть нових клієнтів та дозволить вийти на нові ринки та зміцнити позиції компанії.	
3		Слабкі сторони 1. Високі транспортні витрати. 2. Слабка внутрішня взаємодія між відділами і співробітниками. 3. Недостатньо ефективна робота з клієнтами. 4. Існуюча система управління частково задовольняє сучасному розвитку компанії	Використання сучасних технологій управління транспортом, залучення інвестицій	Високі ціни на послуги можуть відштовхнути клієнтів, перехід клієнтів до конкурентів, втрата потенційних клієнтів

ДОДАТОК Б
Логотип компанії

