

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВАСИЛЯ СТУСА**

**Цибух Аліна Василівна**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту і  
поведінкової економіки,  
доктор економічних наук, професор  
О.А. Дороніна  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:  
д.е.н., професор  
Климчук О.В.

\_\_\_\_\_   
підпис

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)  
Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця – 2022

## АНОТАЦІЯ

**Цибух А.В., Лідерство у системі управління підприємством.  
Економічний факультет, 073«Менеджмент», Донецький національний  
університет імені Василя Стуса., 2022**

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі проаналізовано сучасний стан інституту лідерства на підприємстві. Виокремлено поняття, функції та характеристику. Особливу увагу приділено дослідженню теорій лідерства через призму розвитку управлінської теорії. Розглянуто також практичну складову питання, зокрема на базі ДП «Житомирський ЛГЗ» та встановлено господарсько-правову характеристику. Зазначено основні характеристики управління персоналом, надано оцінку лідерству як основному явищу у сфері управління персоналом. Здобутком роботи є виявлення недоліків інституту лідерства, встановлення напрямків подолання прогалин та досягнення ефективності таких заходів.

Ключові слова: лідерство, лідер, система управління, підприємство, персонал.

73 с., 27 табл., 2 рис., 6 дод., 42 джерела.

## ABSTRACT

Tsybukh A. Leadership in the enterprise management system. Specialty, specialization. University, 2022

The current state of the institute of leadership at the enterprise is analyzed in the qualification (bachelor's) work. The concepts, functions and characteristics are singled out. Particular attention is paid to the study of theories of leadership through the prism of the development of management theory. The practical component of the issue was also considered, in particular on the basis of Zhytomyr Distillery. From a practical point of view, the economic and legal characteristics are established. In addition, the main characteristics of personnel management are indicated, the assessment of leadership as the main phenomenon in the field of personnel management is given. The achievement of the work is to identify the shortcomings of the institution of leadership, identify ways to overcome gaps and achieve the effectiveness of such measures.

Key words: leadership, leader, management system, enterprise, staff.

73 pp., 27 tables, 2 figures, 6 appendices, 42 sources.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Теорії лідерства в контексті еволюції управлінської теорії.....	6
1.2. Лідерство в системі управління підприємством: суть, види, функції та значення.....	11
1.3. Лідер: суть, види, функції та стилі діяльності.....	17
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛГЗ».....	22
2.1. Господарсько-економічна характеристика ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛГЗ».....	22
2.2. Аналіз управління персоналом ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛГЗ».....	28
2.3. Оцінка лідерства в системі управлінської діяльності ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛГЗ».....	35
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛГЗ».....	41
3.1. Удосконалення системи управління шляхом впровадження ефективного лідерства на ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛГЗ».....	41
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	45
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	64



## ВСТУП

Актуальність дослідження. Лідерство як управлінський феномен здавна привертало до себе увагу дослідників. Склалися багаторічні традиції вивчення лідерства у соціальних науках. У концепціях лідерства в управлінні знаходили відображення як зростаючі вимоги системи суспільного відтворення, так і потенціал персоналу управління, що множить, в першу чергу керівників. Особливо плідною виявилася концепція, у рамках якої прогнозувалися нові умови та функції здійснення лідерства у суспільстві на індустріальній стадії його розвитку.

Нині лідерство одна із центральних проблем менеджменту. Стало закономірним зростання ролі індивідуального лідируючого початку в управлінні. У всіх найбільших реорганізаціях зарубіжних організацій чітко проглядається визначальна роль лідерів. Проте лідери залишаються і, мабуть, у найближчому майбутньому так і залишаться найдефіцитнішим ресурсом.

У нашій країні відбуваються глибокі демократичні перетворення. Нинішні зміни неминуче викликають серйозні структурні зміни в економіці та соціальній стратифікації, способах та характері функціонування керівників та соціальних груп, але водночас створюють умови для переосмислення громадського призначення лідерства, а можливо і його трансформації у якісно новий соціальний інститут, що регулює комунікаційні процеси у сучасній організації.

Питання значення лідерства в системі управління персоналом та підтримання змін вивчають такі науковці, як Джон Коттер, Пітер М. Сенге, Шарлотта Робертс, Арт Клейнер, Брайан Сміт, М. Лінські, Р.А. Гайфец, П. Друкер та багато інших.

Метою дослідження є розробка напрямків посилення ролі лідерства в системі управління на підприємстві.

Для досягнення мети дослідження необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити теорії лідерства в контексті еволюції управлінської теорії;

- визначити лідерство в системі управління підприємством: суть, види, функції та значення;
- провести дослідження лідера: суть, види, функції та стилі діяльності;
- надати господарсько-економічну характеристику ДП «Житомирський ЛГЗ»;
- аналіз управління персоналом ДП «Житомирський ЛГЗ»
- оцінка лідерства в системі управлінської діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ»;
- запропонувати напрямки удосконалення системи управління шляхом впровадження ефективного лідерства на ДП «Житомирський ЛГЗ»;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є підприємство ДП «Житомирський ЛГЗ».

Предметом є лідерство в системі управлінської діяльності на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання заходів удосконалення системи управління шляхом впровадження ефективного лідерства на підприємстві для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи визначається логікою проведеного дослідження що відображається в її змісті, який складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У роботі використовувались наступні методи: діалектичний, метод пізнання, системний підхід до вивчення економічних явищ, порівняльний аналіз, абстрактно-логічний та економіко-статистичний методи.

У якості теоретичної та методологічної бази дослідження були використані праці вітчизняних та зарубіжних авторів з економіки праці, статистична та аналітична інформація періодичних видань та мережі Інтернет, фінансова звітність підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Теорії лідерства в контексті еволюції управлінської теорії

Поняття «лідерство» в сучасному менеджменті є дискусійною проблемою, що вимагає детального обговорення через своє велике наукове та практичне значення. Однак осмислення лідерства та застосування лідерських якостей на практиці почалося ще задовго до появи науки менеджмент, у давнину, епоху античності та становлення Римської імперії. Лідерство ще за давніх часів стало важливим елементом управління. У тоталітарних суспільствах лідерство будувалося за моделлю «господар – раб», згодом удосконалюючись до моделі «лідер-послідовники». На той час головним критерієм визнання лідерства були такі якості як харизма, розум, мужність. Зазвичай ці критерії були головними під час виборів полководців, царів, імператорів [1, с. 87].

Об'єктом глобального дослідження поняття «лідерство» стало лише на початку двадцятого століття. У період з 1925 по 1950 роки здійснювалися перші масштабні дослідження структури та механізмів лідерства та оцінки теорій лідерства як самостійної системи. Перші концепції лідерства розроблені такими вченими як Р. Стогдилл, Л. Бернард, Г. Юкл, М. Вудкок, Е. Гізеллі, К. Левін та інші. З середини 1960-х років XX століття знову збільшився інтерес до вивчення теорій лідерства. Стали публікуватися роботи Ф. Фідлера, Т. Мітчелла, Ф. Хауса, П. Херсі та К. Бланшара, В. Врума та інших [2, с. 156]. До початку XXI століття вже сформувалися 3 основні концепції лідерства:

1. Теорія лідерських якостей.
2. Поведінкові концепції лідерства.
3. Ситуаційна теорія лідерства [3, с. 41].



Для детальнішого аналізу необхідно розкрити основні положення виділених концепцій.

#### а) Теорія лідерських якостей

Ця теорія є консолідацією лідерських якостей людини: фізіологічних, психологічних, ділових, інтелектуальних, а також особистісних. Лідер у цій теорії, як правило, обожнювався його послідовниками. Однак при цьому на початку досліджень будь-яких чітких якостей, властивих для цього типу лідера виділити не вдалося. Більш детальне дослідження положень теорії лідерських якостей було проведено американськими психологами Ральфом Стогдиллом наприкінці 1947 року та Річардом Манном у 1959 році. Вони й згрупували виявлені раніше всі типи лідерських якостей. Р. Стогдилл виділив 5 основних критеріїв, що характеризують ефективного лідера [4, с. 60]:

- інтелект;
- панування;
- самовпевненість;
- ділова та життєва активність;
- професіоналізм.

Проте виділені Р. Стогдиллом якості не змогли пояснити природу появи ефективного лідера. Р. Манн також не зміг довести пріоритет цих якостей, що сприяють людині зайняти місце справжнього лідера. Незважаючи на відсутність єдиної думки, вивчення лідерських якостей тривало до 1980-х років. Проте дослідження Манна здалися науковому співтовариству цікавішими. Дослідивши близько 100 керівників, Манн сформував чотири групи лідерських якостей [5, с. 133]:

- здатність визнавати свої помилки, а також знати свої переваги;
- здатність будувати свою роботу в такий спосіб, щоб отримати повну довіру підлеглих;
- уміння представляти завдання та напрями дій так, щоб підлеглі були повністю залучені до процесу вирішення завдань;
- вміння доносити місію та значення своїх ідей підлеглим.

Варто відзначити, що ця теорія має істотний недолік: відсутній чіткий портрет лідера. Однак після поєднання ідей інших учених була сформована загальна таблиця якостей та їх характеристика. Характеристики оцінки якостей лідера представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Група оцінки якостей людини, властиві теорії лідерських якостей

Якості	Характеристики оцінки
Психологічні	Оцінка типу особистості, темпераменту
Фізіологічні	Оцінка зовнішності, здоров'я, працездатності, голосу
Інтелектуальні	Оцінка розуму, логіки, пам'яті, кругозору, швидкості мислення, освіченості, розсудливості
Ділові	Оцінка надійності, дисциплінованості, організованості, відповідальності, ризикованості
Особистісні	Оцінка тактовності, чесності, пильності, комунікабельності, адаптивності

Джерело: [6, с. 132]

Як видно із табл. 1.1 якості лідера групуються за п'ятьма основними групами: психологічними, фізіологічними, інтелектуальними, діловими та особистими. Відповідність лідера даним критеріям створює основу для ефективної управлінської діяльності.

#### б) Поведінкові концепції лідерства

Основним об'єктом дослідження цієї концепції стала лідерська поведінка та наступний висновок про те, що лідера можна і найголовніше потрібно виховувати через спеціально розроблені для цього програми. Однією з центральних ідей того часу стали, виділені німецьким вченим Куртом Левіним, 3 стилі керівництва, а також їхні критерії та фактори ефективності. Серед основних стилів керівництва Левін виділив: демократичний, ліберальний та авторитарний. Важливою особливістю поглядів Левіна було те, що певних кордонів, які відрізняють стиль керівництва від іншого, немає. Він зазначав, що кожен стиль може з часом прати межі та перетікати з одного стилю до іншого. Сам К. Левін вважав, що авторитарний стиль управління менш ефективний, ніж демократичний [7].



Іншими, щонайменше поширеними концепціями у цій теорії є [8, с. 39]:

- дослідження лідерства в університетах штатів Огайо та Мічиган;
- «управлінські грати» Р. Блейка та Д. Мутон;

У 1946 році в Університеті штату Огайо та Мічиган було проведено низку досліджень з кількісного аналізу лідерства. Е. Флешмен в 1950 році застосовуючи статистичний аналіз виділив 2 основних поведінки: уважна поведінка, що показує, як лідер відноситься до своїх підлеглих, наскільки поважає їхню думку та ініціює поведінку, що показує, як добре лідер орієнтований на виконання завдань і схильний спрямовувати діяльність підлеглих на досягнення корпоративних цілей.

Дослідження в університеті Мічигану дозволили зробити наступні висновки [9, с. 15]:

- ефективний лідер використовує індивідуальний підхід до кожного працівника;
- лідер встановлює високі стандарти виконання робіт, забезпечуючи доброзичливу атмосферу у процесі виконання завдання підлеглими.

«Управлінська решітка» розроблена дослідниками Р. Блейком та Д. Мутонем внесла нову віху у розвиток поглядів про природу лідерства. Управлінська решітка Мутона і Блейка набула найбільшої популярності серед концепцій поведінкових теорій лідерства.

#### в) Ситуаційна теорія лідерства

Існує безліч концепцій у рамках цієї теорії. Проте сильно виділяються такі моделі [10, с. 72]:

- модель ситуаційного лідерства П. Херсея та К. Бланшарда;
- ситуаційна модель ефективності лідерства Ф. Фідлера;

П. Херсі та В. Бланшард розробили нову ситуаційну теорію управління, альтернативною назвою якої стала теорія «життєвого циклу». Відмінною рисою даної моделі було те, що застосування того чи іншого стилю управління залежить насамперед від ступеня зрілості працівників, їхньої освіти та досвіду роботи. Поняття «зрілість» означає здатність підлеглих нести відповідальність за свої

прийняті рішення та вчинки [11, с. 23]. П. Херсі та К. Бланшард виділили 4 рівні зрілості членів групи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Рівень зрілості групи П. Херсі та К. Бланшарда

М1 – члени групи цілковито не компетентні та не хочуть працювати на благо групи	Б1 – напрямний – високий контроль та нагляд за роботою
М2 – люди недостатньо компетентні, у них недостатньо знань та вмінь, але вони мають бажання та мотивацію до праці	Б2 – переконливий – директивність та повна підтримка
М3 – люди професійно компетентні, але при цьому не бажають. Відсутні стимули до роботи	Б3 – той, що бере участь – мотивація, особистий приклад
М4 – люди здатні та мають бажання виконувати роботу, яка пропонується керівником	Б4 – делегуючий – розвиток творчого підходу до виконання роботи
Особистісні	Оцінка тактовності, чесності, пильності, комунікабельності, адаптивності

Джерело: [12, с. 18]

У представленій теорії отримані позитивні результати по завершенню роботи сприяють зниженню наглядових повноважень керівника над підлеглими. Тут лідерство необхідно розглядати як важливий елемент групової структури та як систему відносин.

Доктрина Ф. Фідлера має на увазі те, що ефективність лідера містить певний імовірнісний характер [13, с. 188]. Головною якістю ефективного лідера за Ф. Фідлер є високий ступінь міжособистісних відносин між ним і підлеглим.

Можна зробити висновок, що керівники, які хочуть швидко виконати завдання, найефективніші у ситуаціях повних взаємин, тоді як керівникам, у яких у пріоритеті людські відносини між ними та підлеглими більш ефективно працюють в умовах малих посадових повноважень та хороших взаємин.

Тут відносини між керівником та підлеглими спочатку хороші і лідер має владу. Керівники, які віддають перевагу пасивному управлінню в ситуаціях не до кінця використовують можливості свого становища, хоча при цьому все-таки зберігають з підлеглими добрі стосунки [14].

Підсумовуючи, зазначимо, що у сучасних умовах дослідження з феномену лідерства зберігають свою актуальність. На жаль, в Україні до проблеми

лідерства приділялося не так багато часу, здебільшого наші вчені орієнтуються у своїх дослідженнях на зарубіжну літературу. Сучасне розуміння лідерства є результатом тривалої наукової еволюції і передбачає взаємозв'язок, а також інтеграцію методів і способів лідерства. Тому в останні роки лідерство – провідна проблематика в теорії та практиці менеджменту. Це доводить і те, що в останні 20 років лідерство та його похідні предмети викладаються в рамках обов'язкових дисциплін для підготовки менеджерів не лише у зарубіжних, а й у вітчизняних навчальних закладах.

## **1.2. Лідерство в системі управління підприємством: суть, види, функції та значення**

Поняття лідерства в сучасній науці розглядається в різних контекстах, а його визначення зводиться до того, що влада є технікою правильного використання персоналу. Лідерство ґрунтується на саморозвитку особистості, на самопізнанні, самовизначенні, самоуправлінні, самовдосконаленні, руйнуванні стереотипів свідомості, самоконтролі і, як наслідок, самореалізації в обраній сфері. Така робота над собою дозволяє розкрити весь свій творчий потенціал і максимально використати свої можливості та здібності [15, с. 158].

Лідерство – це мистецтво керувати персоналом, власним життям, свідомо робити кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.

Лідерство є одним із управлінських сфер (подібно до стратегічного управління, оперативного управління, управління інформацією).

Причинами появи лідерства є суттєві зміни, що відбуваються в управлінській ситуації у світі. Зазначимо, що в Україні, як і в інших країнах колишнього Радянського Союзу, ситуація ускладнюється економічною кризою. У таких умовах виникає необхідність саморозвитку, який визначає виживання на ринку праці.



Тому головною метою лідерства є максимальне використання людських ресурсів; свідомо керувати організацією (тобто самовизначення); долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті [16, с. 157].

Узагальнюючи представлені концепції лідерства, можна сформулювати саме поняття лідерства як процесу та вміння організовувати власну діяльність. Лідерство має вирішальне значення як необхідний, але досить складний процес, тому потрібно бути готовим до самовдосконалення. Потрібен серйозний підхід до розробки особистої програми. Важливо розробити програму самоуправління, яка враховує питання, які потребують вирішення в процесі професійної діяльності. При виборі програми слід враховувати зміни, що відбуваються в суспільстві – в економіці, соціальній політиці, науці, сучасні методи управління наукою, комунікації, тощо. Необхідно враховувати аспекти практичної реалізації набутих знань. Особливо важливою є необхідність навчитися плануванню ресурсів [17, с. 22].

Лідерство полягає в забезпеченні раціонального використання управління персоналом, а саме:

- використовувати наявний час для плідної та успішної діяльності (критерій максимуму);
- досягти поставлених цілей в найкоротші терміни (критерій мінімуму).

Процес лідерства з точки зору послідовності окремих функцій включає шість фаз:

1. Постановка цілей – аналіз і формування особистих цілей.
2. Планування – розробка планів та альтернатив їх діяльності.
3. Прийняття рішень у конкретних справах.
4. Організація та реалізація – розробити порядок денний та організувати особистий робочий процес для виконання завдань.
5. Контроль – самоконтроль та контроль результатів (при необхідності – коригування мети).
6. Інформація та комунікація – невід’ємна фаза всіх функцій, зв’язок між учасниками та обмін інформацією є суттєвими на всіх фазах управління

персоналом. Деякі особливості вони не обов'язково слідують один за одним близько, але можуть переплітатися [18, с. 55].

У згоді з Л. Зайвертом розглядаємо основні функції лідерства, такі як: цілепокладання; планування; прийняття рішень; організація та реалізація; контроль; інформація і спілкування.

Таким чином, лідерство полягає в послідовному та цілеспрямованому використанні ефективних методів, прийомів і технологій для самореалізації та саморозвитку людських ресурсів для досягнення цілей підприємства.

Відповідно до вимог сучасного керівника підприємства, важливе місце в структурі готовності до професійної діяльності має займати управлінська компетенція керівника підприємства, оскільки, з одного боку, він є керівником і організатором життя та діяльності підприємства інший покликаний підготувати своїх співробітників до життя в нових економічних умовах.

Інноваційний тип розвитку системи управління підприємством підвищує попит підприємств на висококваліфікованих керівників, здатних як до грамотного управління процесом розвитку творчого потенціалу персоналу, так і до творчого саморозвитку та особистісно-професійного самовдосконалення лідера.

Робота керівника підприємства є специфічним видом діяльності, одним із напрямків соціального управління. Предметом управлінської діяльності є люди та їх діяльність, а безпосередньою метою – координація діяльності для досягнення спільної мети або завдань [19, с. 78].

Опитування 2500 менеджерів у Європі та США показало, що німецькі менеджери проводять на роботі 70 годин на тиждень, англійські – 60, американські – 58 годин, французькі – 56 годин, а шведські – 54 години. 23% опитаних німецьких менеджерів працюють 80 годин на тиждень, 24% – 100 годин. Для 75% респондентів робочий тиждень перетворився на семиденку. Найгіршими «вбивцями» робочого часу були зустрічі, конференції, наради тощо, які займають до 65% часу співробітника. При цьому 80% керівників незадоволені



організацією таких заходів і вважають, що втрачають до 30% свого часу [20, с. 23].

Дослідження показують, що 36% (78 днів на рік) робочого часу витрачається даремно. Фахівці називають першопричини недосконалого планування та недостатнього контролю. Причому 43% свого часу керівники компаній витрачають не на управління, а на адміністрування та оформлення документів [20, с. 25]. Тому, щоб не стати жертвою стресу або, що ще гірше, синдрому хронічної втоми, в теорії лідерства необхідно враховувати положення тайм-менеджменту.

Так роблять усі успішні лідери, які є дуже продуктивними. Вони багато працюють і мають достатньо вільного часу, і це не те саме. Ефективність означає результат, а не процес. Якщо керівник збирається підвищити свою продуктивність, він повинен бути налаштований на це. Люди втрачають час, бо вирішили не підвищувати свою продуктивність. Головний секрет особистої ефективності – правильний розподіл часу. Однією з основних технік, які пропонує тайм-менеджмент, є планування діяльності. Успішні бізнес-лідери в житті витрачають багато часу на планування. Щоденне планування просто необхідне для підвищення продуктивності та ефективного управління часом.

Завжди потрібно планувати і думати на папері. Якщо на папері немає мети, то немає і результату. Список справ – це свого роду карта, яка не дозволить вам відхилитися від наміченого місця призначення. Ф. Друкер у своїй книзі «Ефективний керівник» наводять гарну аналогію, яка спонукає записувати завдання на папері: «Люди в темній кімнаті швидко втрачають відчуття часу. Але навіть у повній темряві більшість людей зберігає відчуття простору. Перебуваючи у світлі але в кімнаті ви також перестанете відчувати рух часу через кілька годин. І якщо ви захочете підрахувати, скільки часу ви перебуваєте в такій кімнаті, ви дуже помилитеся в своїх підрахунках. Тому, покладаючись на свою пам'ять, ми не помічаємо, на що витрачаємо час» [21, с. 56]. Робота зі списком справ у перший день підвищує нашу продуктивність на 25%, оскільки необхідно знати, з чого почати день.



Завдання керівників підприємств – вчасно виявити головну проблему. Розставлення пріоритетів дозволяє ефективно керувати своїм списком справ, надаючи кожному завданню різний рівень важливості. Визначивши важливу справу, можна оцінити наслідки в разі її виконання або невиконання. Важливе завдання має серйозні наслідки, якщо його не виконати вчасно. Іноді головним секретом управління лідерством є цілеспрямованість. Починати треба з вирішення першочергових завдань і робити все послідовно, тобто щось наодинці в певний час. Кидання справи і повернення до неї знову і знову, знижує ефективність у 5 разів.

Доведено, що лідерство означає орієнтацію на здійснення управлінської професійно-педагогічної діяльності, оволодіння психологічною та спеціальною системою управлінських знань, набір умінь (гностичних, прогностичних, проєктивних), формуючих управлінських ознак (організаційних, комунікаційних, самоуправлінських особливостей), необхідних для здійснення управлінської діяльності [22, с. 59].

Тому головне завдання лідерства – максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати власним життєвим курсом (самовизначенням) та долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Керівництво покладається на виконання конкретних функцій, у формі яких представлено щоденне вирішення різноманітних завдань і проблем. Зазвичай функції реалізуються в певному порядку. Цей процес лідерства представлений як своєрідний набір правил, які чітко показують взаємозв'язок між різними функціями тайм-менеджменту (рис. 1.1).

Для кожної функції розробляються прийоми роботи та методи її виконання, а також очікуваний ефект у вигляді прибутку в часі. Всі вони є техніками управління часом. Методичні рекомендації щодо використання цих прийомів і методів для ефективного виконання кожної функції – оцінка фактичного стану справ, інвентаризація втраченого часу; практичні поради щодо зменшення цих втрат; Для самооцінки вашого особистого потенціалу тайм-менеджменту пропонуються психологічні тести.



Рисунок 1.1 – Функції лідерства

Джерело: [23, с. 101]

Перший метод керівництва – визначення пріоритетності виконання робочих завдань. Рекомендується записати всі завдання на наступний тиждень (робочий день) у довільному порядку. Після ретельного вивчення отриманий масив, потрібно відсортувати завдання у трьох групах: А, В, С.

Завдання групи А – прострочені й важливі завдання, що підлягають негайному й безумовному виконанню.

Завдання групи В є важливими завданнями, які необхідно виконати найближчим часом.

Завдання Б – це найменш важливі завдання, які можна тимчасово відкласти або доручити іншим працівникам.

Другий метод лідерства – це вміння розподіляти робочий час. Необхідно переконатися, що структура робочого часу складається з трьох компонентів:

1) Час на виконання запланованих завдань (запланована діяльність, яка займає 60% загального робочого часу).

2) Резервний час (непередбачена діяльність, 20% робочого часу).

3) Час на підвищення кваліфікації (творча діяльність, 20% робочого часу) [24, с. 62].

Підсумовуючи викладене, підкреслимо, що за умов п'ятиденного робочого тижня керівник працює вісім годин на добу. Тому бюджет часу, який працівник приділяє запланованій діяльності, становить п'ять годин, приблизно півтори години на день для непередбачених і творчих заходів.

### **1.3. Лідер: суть, види, функції та стилі діяльності**

Лідер – найавторитетніша людина в групі, за якою всі інші члени групи визнають право приймати відповідальні рішення у важливих для групи ситуаціях.

На думку Лук'янченка Н.Д., автора книги «Соціально-психологічних основ управління», лідер – це особистість, до якої прислухаються й сліднують інші. Вчений сприймає лідера як мотиватора для учасників групи, яку він представляє та суб'єкта, що може досягти мету групи та задовольнити її потреби [25, с. 112].

«Лідер» у перекладі з англійської означає «лідер, який керує іншими людьми; особа, яка може впливати на інших з метою інтеграції спільної діяльності, спрямованої на задоволення інтересів громади щонайменше два значення: 1) індивідуальний – той, що має найяскравіші риси, що роблять його діяльність найбільш продуктивною; 2) особа, спільнота якої визнає за ним право приймати найважливіші з точки зору колективних інтересів рішення. Він здатний об'єднати людей для досягнення групових цілей. Лідери керують різноманітними людськими спільнотами, від невеликих груп до суспільств на державному рівні. Поняття «лідер» дуже широке, воно містить багато ознак. Лідер визначається як людина, за якою сліднують без примусу; як авангард групи, що завдяки своїй енергії користується «довірою та підтримкою; як людина, яка веде інших людей [26, с. 88].

Вважаємо, що лідерство в системі управління проявляється в трьох сферах:



а) організація та корекція діяльності працівників: постановка чітких цілей, координація зусиль, окреслення результатів, виконання ролі лідера;

б) мотивація підлеглих: стимулювання цілеспрямованої поведінки, задоволення індивідуальних і групових потреб, викликання довіри та захоплення людей власним прикладом, створення групової синергії;

в) забезпечення представництва групи: представлення інтересів групи зовні, підтримання балансу між внутрішніми та зовнішніми потребами групи, визначення перспектив розвитку групи.

Під час аналізу наукової літератури були встановлені наступні основні види лідерів [27, с. 49]:

1. «Державний» або «патріархальний правитель», тобто лідер в образі суворого, але улюбленого батька, може придушувати негативні емоції та вселяти довіру людям, висувається на основі любові та поваги, шанується .

2. «Лідер», у якому люди бачать вираженість, концентрацію своїх бажань, що відповідають певним груповим стандартам. Носієм цих стандартів є особистість лідера, йому намагаються наслідувати в групі.

3. «Тиран» стає лідером, тому що вселяє в інших почуття смирення і неусвідомленого страху, його вважають найсильнішим. Вождь-тиран є домінантною, авторитарною фігурою, якої персонал зазвичай боїться і підкоряється.

4. «Організатор» виступає від імені членів групи як сила для підтримки «концепції» і задоволення потреб усіх, усуваючи почуття провини та тривоги. Такий лідер об'єднує людей і користується повагою.

5. «Спокусник» стає лідером, граючи на слабкостях інших. Він діє як «чарівна сила», поступаючись місцем пригніченим емоціям інших, запобігає конфліктам, знімає напругу. Такого керівника обожнюють і часто не помічає всіх його недоліків.

6. «Герой» жертвує собою заради інших, цей тип особливо помітний у груповому протесті – завдяки його сміливості інші орієнтуються на нього, бачать у ньому норму справедливості. Лідер-герой хапає і веде людей.

7. «Поганий приклад» є джерелом зараження погано мотивованої особистості, він емоційно заражає інших.

8. «Кумир» приваблює, позитивно заражає оточення, його люблять, обожнюють та ідеалізують.

9. «Вигнанець (ізгой)», до якого вся група висловлює ворожість. Такий лідер може бути тимчасовим вигнанцем, з ним будуть спілкуватися, але поведуться відчужено і стримано.

10. Об'єктом агресивної групової поведінки можуть бути «козли відпущення (козли відпущення)». За певних обставин лідер, який приймає погані рішення, неефективно керує групою, може бути звинувачений групою і буде відсторонений.

Розглянемо також стиль лідерства, які є способом використовувати свою власну силу, щоб керувати іншими людьми. Вибір найбільш підходящої моделі залежить від функцій, покладених на лідера, його послідовників і загальної ситуації.

1. Авторитарний стиль керівництва. Авторитарний стиль керівництва – це зосередження майже всієї влади в руках начальника. У цьому випадку керівник несе всю відповідальність і має необмежену владу.

При такому стилі управління керівники приймають рішення самотійно, не консультуючись з підлеглими. Робочий процес має низький ступінь гнучкості, яка іноді відсутня.

При цьому правила управління, процедури та політика компанії є лише доповненням до думки авторитарного лідера. За статистикою дуже мало ситуацій, коли люди добровільно підтримали б таку модель.

Варто зазначити, що авторитарний стиль керівництва може «задушити» підлеглих, але може бути корисним і в кризовий період, коли важливі рішення необхідно приймати без зволікання.

2. Демократичний стиль керівництва. На відміну від авторитарного стилю, демократичний стиль заснований на внеску підлеглих у спільну справу.

Демократичний лідер несе остаточну відповідальність, але часто делегує повноваження іншим, які керують робочими проєктами.

Відмінною рисою цього стилю керівництва є те, що комунікація між співробітниками різних рівнів добре налагоджена. З точки зору статистики, демократичне лідерство є одним із найбажаніших стилів лідерства, оскільки воно включає такі якості, як чесність, компетентність, креативність, сміливість, розум і чесність. Демократичний стиль управління найкраще працює в медичній і високотехнологічній індустрії, адже співпраця між співробітниками в них просто необхідна.

3. Керівництво командою. Лідерство в команді означає, що майбутнє компанії залежить від команди, куди вона рухатиметься і які позиції буде захищати. Це бачення спільного майбутнього надихає та ставить перед собою мету. Однак командна робота не завжди означає довіру та тісну співпрацю між людьми.

Найскладнішим аспектом цього стилю управління є те, що він не завжди веде до успіху. Згідно з Harvard Business Review, командна робота може бути невдалою через погані лідерські навички учасників, а також через інші труднощі. Наприклад, дослідження показують, що льотні екіпажі були б набагато продуктивнішими, якби команда залишалася незмінною від польоту до польоту.

4. Наставництво. Як і тренер спортивної команди, наставник зосереджений на виявленні та вдосконаленні індивідуальних сильних сторін кожного члена своєї команди. Ці типи лідерів також зосереджуються на стратегіях, які дозволять їхній команді краще співпрацювати. Цей стиль управління дуже схожий на демократичний, але приділяє більше уваги розвитку та успіху окремих людей.

Замість того, щоб змушувати всіх співробітників працювати над тими ж цілями, коуч прагне сформувати команду, в якій кожна людина має досвід або навички в певній галузі. У довгостроковій перспективі такий лідер має на меті створити сильну команду, яка буде добре працювати разом і використовувати свої унікальні навички для ефективного вирішення проблем.



5. Бюрократичний стиль управління. Керівник, який дотримується такого стилю управління, робить все відповідно до правил. При цьому він вміє слухати і враховувати думку співробітників – на відміну від авторитарного стилю. Однак, якщо ідеї співробітника суперечать політиці компанії або минулому досвіду, керівник не візьме їх до уваги.

Найчастіше таких керівників можна зустріти у великих і старих компаніях або компаніях зі сформованими традиціями. У цих компаніях, якщо співробітник пропонує сильну стратегію, яка здається новою або нетрадиційною, менеджери, швидше за все, відкинуть її. Цей опір може бути пов'язаний з тим, що компанія вже успішно працює в поточному режимі, і спроба зробити щось нове може призвести до втрати часу та ресурсів у разі невдачі.

У бюрократичному стилі управління працівники не відчувають таких обмежень, як у автократичній моделі, але все ще не вистачає свободи щодо того, що працівники можуть робити на своїй посаді. Це призводить до уповільнення інноваційних процесів, що не підходить для компаній, які переслідують амбітні цілі або хочуть швидко розвиватися.

6. Харизматичний стиль керівництва. За допомогою такого стилю управління лідер показує силу свого характеру. Харизма – це не тільки певна поведінка. Насправді, концепція полягає в просуванні системи цінностей і роботи, щоб переконати своїх послідовників [28].

Тому харизматичний лідер – це не лише популіст, який впливає на ставлення до конкретних об'єктів. Ці лідери трансформують усе бачення, що допомагає структурувати відносини в команді.

## **Висновки до розділу 1**

В сучасній науковій доктрині існує три ключові теорії лідерства: 1) теорія лідерських якостей, 2) поведінкові концепції лідерства, 3) ситуаційна теорія лідерства. Теорія лідерських якостей зосереджується на дослідження якостей менеджера та визначенні їх оптимального набору та подальшого розвитку.

Поведінкова концепція лідерства визначає ефективність діяльності менеджера з допомогою його поведінки та ставлення до підлеглих, партнерів. Ситуаційна теорія визначає, що особи стають лідерами завдяки різним ситуаційним факторам та відповідності взаємозв'язку між менеджером та ситуацією.

Поняття лідерства в сучасній науці розглядається в різних контекстах, а його визначення зводиться до того, що влада є технікою правильного використання персоналу. Лідерство ґрунтується на саморозвитку особистості, на самопізнанні, самовизначенні, самоуправлінні, самовдосконаленні, руйнуванні стереотипів свідомості, самоконтролі і, як наслідок, самореалізації в обраній сфері. Така робота над собою дозволяє розкрити весь свій творчий потенціал і максимально використати свої можливості та здібності.

Поняття «лідер» дуже широке, воно містить багато ознак. Лідер визначається як людина, за якою слідує без примусу; як авангард групи, що завдяки своїй енергії користується «довірою та підтримкою»; як людина, яка веде інших людей. Вважаємо, що лідерство в системі управління проявляється в трьох сферах: 1) організація та корекція діяльності працівників: постановка чітких цілей, координація зусиль, окреслення результатів, виконання ролі лідера; 2) мотивація підлеглих: стимулювання цілеспрямованої поведінки, задоволення індивідуальних і групових потреб, викликання довіри та захоплення людей власним прикладом, створення групової синергії; 3) забезпечення представництва групи: представлення інтересів групи зовні, підтримання балансу між внутрішніми та зовнішніми потребами групи, визначення перспектив розвитку групи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РІВНЯ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛГЗ»

#### 2.1. Господарсько-економічна характеристика ДП «Житомирський ЛГЗ»

У 1896 р. році на Волинській Губернії для забезпечення населення спиртом і вино-горілчаними виробами було засновано 16 казенних очисних винних складів. Найбільшим за торговельним обсягом був Житомирський склад. Виробництво на складі почалося в березні 1896 р., а його офіційне відкриття відбулося 1 липня того ж року, в день введення казенної винної монополії у Волинській губернії.

Залишаючись єдиним державним підприємством лікєро-горілчаної промисловості, ДП «Житомирський лікєро-горілчаний завод» в останні роки динамічно розвивається та постійно освоює нові ринки. Перш за все, завдяки сучасному менеджменту та модернізації виробництва. З 2001 р. почалася масштабна реконструкція: зведені нові цехи, склади, встановлено сучасне обладнання. Зокрема, було доведено, що його реконструювали покупці, це було зроблено у вигляді технологічних ємностей, розроблено нову систему водопостачання. У 2003 р. введена в дію автоматична лінія упаковки продукції в термоусадочну плівку. У 2003-2004 рр. встановлені новітні системи фільтрації. Проведена робота з впровадження нової лінії виробництва. У 2004 р. відбулося об'єднання двох державних підприємств: Житомирського ЛГЗ та Чуднівського спиртового заводу в єдине підприємство ДП «Житомирський ЛГЗ»

Основними сферами діяльності підприємства є: виробництво спирту етилового; виробництво горілки та лікерів; виробництво винних напоїв; виробництво соків спиртованих та заброджених; виробництво сувенірної продукції; розрізна та оптова торгівля. У 2006 р. запущена нова італійська лінія виробництва. У 2007 р. була запроваджена нова лінія з виробництва сувенірної



продукції. В тому ж році ДП «Житомирський лікero-горілочний завод» налагодив контакти також зі закордонними партнерами, зацікавленими в постачанні високоякісної української горілки. Продукція «Житомирського лікero-горілочного заводу» експортується в Сполучені Штати Америки, Азербайджан, Грузію, Німеччину, В'єтнам, Країни Прибалтики.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.

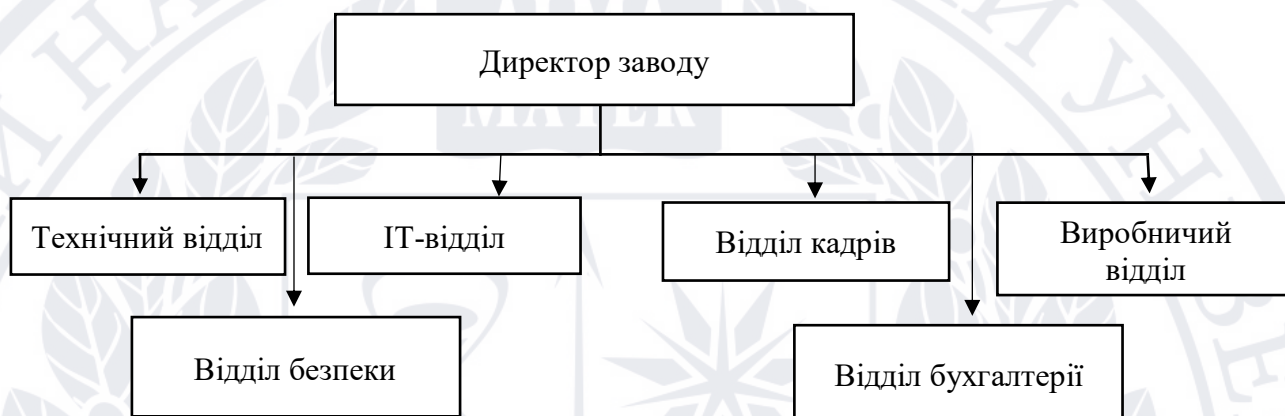


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ДП «Житомирський ЛГЗ»  
Джерело: [29]

На підприємстві ДП «Житомирський ЛГЗ» існує лінійно-функціональна система. Згідно з функціональною структурою управління, в організації створюються підрозділи зі спеціалістами певного профілю. Вони наділяються повноваженнями та, відповідно, відповідають за свою роботу. Завдяки цьому навантаження на вище керівництво зменшується. Дана структура має свої переваги [30, с. 45]:

- професіоналізм фахівців, які беруть на виконання основних функцій;
- стандартизація операцій управління;
- зниження навантаження із лінійних керівників.

Оскільки функціональна структура управління будується на горизонтальному поділі праці управління, це спричиняє появу деяких її недоліків. Серед них [31]:

- складнощі з підтриманням постійного зв'язку між відділеннями, що виконують різні функції;

– пролонгована процедура вирішення питань (треба узгоджувати їх із керівництвом);

– складнощі з пошуком відповідальних за роботу, оскільки вказівки можуть давати одразу 2–3 керівники.

Отже, на підприємстві сформувалася жорстка централізована лінійно-функціональна структура управління із недостатньо розвиненою системою зв'язків управління (організаційних документів). Така структура лише частково відповідає існуючому рівню та потребам розвитку підприємства. Динаміка розмірів та результатів економічної діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка розмірів та результатів економічної діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ», тис. грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	460	429	385	-16,3
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	19 957	22 361,5	19 855,5	-0,51
Середньорічна вартість оборотних засобів	145 720,5	114 824,5	91 099	-37,5
Активи, всього	161 373	117 402	109 465	-32,2
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	316 135	301 432	195 281	-38,2
Собівартість реалізованої продукції	221 328	193 482	143 471	-35,2
Валовий прибуток	94 807	107 950	51 810	-45,4
Чистий прибуток (+), збиток (-)	5 991	5 077	3 774	-37,0

Джерело: [29]

Динаміка розмірів та результатів економічної діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ» демонструє негативну тенденцію за всіма показниками. Середньорічна чисельність працівників скорочувалось стабільно кожного року: у 2020 році кількість зменшилась на 31 особу, у 2021 році на 44 особи. Середньорічна вартість основних виробничих фондів у 2020 році збільшились на 10,8%, у 2021 році показник зменшився на 11,2%. Серед даних показників найбільший відсоток зменшення у 2021 році відносно 2019 року спостерігається

за показником валового прибутку. Розглянемо структуру доходів «Житомирський ЛГЗ» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури доходів «Житомирський ЛГЗ»

Елементи доходів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	+/-, тис. грн.	+/- пункт. стр-ри
Чистий дохід від реалізації продукції	316 135	98,9	301 432	98,69	195 281	99,28	- 120 854	0,38
Інші операційні доходи	2 401	0,75	2 489	0,81	1 419	0,72	-982	-0,03
Інші фінансові доходи	996	0,31	1 356	0,44	-	-	-	-
Інші доходи	1	0,0004	143	0,06	2	0,001	1	0,0006
Разом	319 533	100,00	305 420	100,00	196 702	100,00		-

Джерело: [29]

Найбільшу питому вагу у загальній сумі доходів підприємства протягом всього досліджуваного періоду займає чистий дохід від реалізації продукції та знаходиться в межах 98,69-99,28%. Найменшу частку займають інші операційні та інші фінансові доходи. Інші доходи знаходяться в межах 0,0004-0,06%, а інші операційні доходи у 2019 році займали 0,75%, у 2020 році 0,81%, у 2021 році даний вид доходів відсутній. Проаналізуємо також структуру витрат підприємства в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури витрат «Житомирський ЛГЗ»

Елементи витрат	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	+/-, тис. грн.	+/- пунктів структури
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Собівартість реалізованих послуг, продукції	221 328	70,12	193 482	63,84	143 471	73,18	-77 857	3,06



Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Адміністративні витрати	20 115	6,37	23 579	7,78	18 776	9,58	-1 339	3,21
Витрати на збут	63 674	20,17	72 196	23,82	25 898	13,21	-37 776	-6,96
Інші операційні витрати	7 428	2,35	9 587	3,16	4 781	2,44	-2 647	0,09
Фінансові витрати	3 101	0,98	4 242	1,4	2 468	1,26	-633	0,28
Інші витрати	-	-	-	-	667	034	667	-
Разом	315 646	100,00	303 086	100,00	196 061	100,00	-119 585	-

Джерело: [29]

Найбільшу частку в загальній структурі витрат займає собівартість реалізованих послуг, продукції та знаходиться в межах 63,84-73,18% протягом 2019-2021 років. На другому місці за питомою вагою знаходяться витрати на збут, які знаходяться в межах 13,21-23,82% у досліджуваному періоді. Помітну частку в структурі витрат також займають адміністративні витрати. Вони займають від 6,37% до 9,58% протягом 2019-2021 років. Найменша частка належить фінансовим витратам та іншим витратам. Розглянемо більш детально структуру операційних витрат в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура операційних витрат «Житомирський ЛГЗ»

Елементи витрат	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питом а вага, %	тис. грн	Питома вага, %	+/-, тис. грн.	+/- пунктів структури
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Матеріальні затрати	173 966	59,47	111 834	44,55	110 414	57,09	-63 552	-2,38
Витрати на оплату праці	47 106	16,10	62 775	25,0	46 500	24,04	-606	7,94
Відрахування на соціальні заходи	9 216	3,15	12 021	4,79	8 941	4,62	-275	1,47
Амортизація	5 522	1,89	5 743	2,29	5 190	2,68	-332	0,79

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інші операційні витрати	56 695	19,3	58 634	23,36	22 371	11,57	- 34 32 4	-7,73
Разом	292 505	100,00	251 007	100,00	193 416	100,00	- 99 08 9	-

Джерело: [29]

Матеріальні затрати займають найбільший відсоток у загальній структурі витрат. Їх частка складає від 44,55% до 59,47% протягом 2019-2021 років. Витрати на оплату праці знаходяться в межах від 16,10% до 25% протягом досліджуваного періоду. Помітну частку займають також інші операційні витрати, які займають від 11,57% до 23,36% протягом 2019-2021 років. Забезпеченість та ефективність використання виробничих фондів «Житомирський ЛГЗ» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Забезпеченість та ефективність використання виробничих фондів «Житомирський ЛГЗ»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	19 957	22 361,5	19 855,5	-101,5
Фондоозброєність, тис. грн./особу	43,38	52,12	51,57	8,19
Фондовіддача, грн.	20,59	16,85	12,79	-7,8
Фондомісткість, грн.	0,05	0,06	0,08	0,03
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	78,7	79,8	81,3	2,6
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	145 720,5	114 824,5	91 099	-54 621,5
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	2,17	2,63	2,14	-0,03
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	158,2	108,4	173,2	15
Припадає оборотних засобів на 1 грн. основних фондів, грн.	0,14	0,19	0,22	0,08
Рентабельність активів %	3,71	4,32	3,45	-0,26
Рентабельність продукції, %	2,7	2,6	2,6	-0,1

Джерело: [29]

Отже, проаналізувавши показники ефективності використання виробничих фондів «Житомирський ЛГЗ» можна зробити висновок, що їх результативність зменшується, наприклад фондівдача та фондомісткість знаходяться поза нормативним значенням. Негативним показником є також значний ступінь зносу основних виробничих фондів, що призводить до зменшення обсягів прибутку. Показники рентабельності також є меншими за нормативне значення, що говорить про недостатню ефективність діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ».

## 2.2. Аналіз управління персоналом ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛГЗ»

Ефективність будь-якої організації залежить насамперед від людей і від того, як вони керують виробництвом, обслуговують обладнання та виконують численні робочі процеси. Персонал організації складається з працівників різних професій, з різним професійним статусом, з різним рівнем підготовки, з різними інтересами, правами та обов'язками. Організація може функціонувати ефективно лише в тому випадку, якщо кожен співробітник усвідомлює свої обов'язки та сумлінно їх виконує, а між окремими підрядниками та командами налагоджені тісні стосунки, усі посади будуть оснащені всім необхідним для безперебійної та продуктивної роботи. В умовах нової економіки управління персоналом має носити системний характер щодо комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових та вдосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи. Проведемо аналіз трудових ресурсів ДП «Житомирський ЛГЗ» в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз трудових ресурсів «Житомирський ЛГЗ» за видами діяльності та статтю, осіб

Категорії	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019, %
1	2	3	4	5
Працівники, всього	460	429	385	-16,3
У тому числі:				
– керівники	69	60	57	-17,4
– спеціалісти	115	116	112	-2,6
–основні та допоміжні працівники	276	253	216	-21,7



Продовження табл. 2.6

Коефіцієнт навантаження працівників і спеціалістів на 1-го керівника	5,7	6,2	5,8	1,7
Співвідношення працівників до керівників та спеціалістів	1,5	1,4	0,78	-0,48
У тому числі:	17	17	158	-9,7
– жінки	5	6		
– чоловіки	28	25	227	-20,4
	5	3		

Джерело: [29]

Дані представлені в табл. 2.6 демонструють поступове скорочення кількості трудових ресурсів підприємства, за два останні роки їх кількість зменшилась на 16,3%. У загальній структурі працівників найбільшу частку займають основні та допоміжні працівники. В таблиці 2.7 розглянемо структуру якісного складу персоналу «Житомирський ЛГЗ» за рівнем освіти.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури якісного складу персоналу за рівнем освіти, %

Категорії працюючих за освітою	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., +/-
Середня	7,6	6,5	4,9	-2,7
Середня спеціальна	44,6	46,2	45,8	1,2
Неповна вища	14,8	14,5	15,3	0,5
Вища	33,0	36,4	34,0	1
Всього	100,0	100,0	100,0	0,0

Джерело: [29]

Найбільша питома вага працівників підприємства має середню спеціальну освіту, їх відсоток складає від 44,6% до 46,2% протягом всього досліджуваного періоду. Дана категорія працівників відноситься до основних та допоміжних працівників. Значний відсоток працівників також має вищу освіту, їх питома вага складає від 33,0% до 36,4% протягом 2019-2021 років. Найменша кількість працівників має середню освіту та їх кількість зменшується з кожним роком, що свідчить про підвищення попиту на підприємстві на працівників з освітою. Структура якісного складу персоналу «Житомирський ЛГЗ» за стажем представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз структури якісного складу персоналу «Житомирський ЛГЗ» за стажем, %

Категорії працюючих за стажем, років	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., +/-
до 3	8,1	4,6	3,2	-4,9
3-6	6,9	7,1	6,3	-0,6
6-9	36,3	39,0	44,2	7,9
9-15	36,6	35,3	32,8	-3,8
понад 15	12,1	14,0	13,5	1,4
Всього	100,0	100,0	100,0	0

Джерело: [29]

Найбільший відсоток працівників відносяться до категорії «зі стажем 6-9 років» та займають частку від 36,3% до 44,2%, при чому, в даній категорії спостерігається зростання частки кожного року. Категорії «зі стажем 9-15 років» належить частка від 32,8% до 36,6%. Ця категорія навпаки зменшується протягом останніх трьох років. Найменшу частку займають працівники зі стажем до 3-х років. Проаналізуємо показники плинності персоналу «Житомирський ЛГЗ» в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників плинності персоналу «Житомирський ЛГЗ»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., +/-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	460	429	385	75
Кількість прийнятого на роботу персоналу, осіб	8	11	9	1
Кількість вибулих працівників, осіб	39	55	46	7
Управлінський персонал, осіб	69	60	57	-12
Коефіцієнт найму	0,017	0,026	0,023	0,006
Коефіцієнт вибуття	0,085	0,13	0,12	0,035
Темп зміни чисельності працівників	-3,8	-6,7	-10,3	-6,5
Коефіцієнт валового обороту робочої сили	47	66	55	8

Джерело: [29]

Коефіцієнт найму є низьким та свідчить про низькі темпи оновлення складу штатних працівників підприємства, хоча даний показник і демонструє зростання протягом останніх трьох років, але все одно він залишається низьким. Коефіцієнт вибуття є більшим за коефіцієнт найму та пов'язаний із кадровою стратегією по

скороченню чисельності штату. Динаміка використання робочого часу одного штатного працівника представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка використання робочого часу одного штатного працівника «Житомирський ЛГЗ», люд.-год.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Фонд робочого часу, усього	1978	2002	1994	16
Відпрацьований час	1698	1731	1700	2
Частка відпрацьованого часу в загальному фонді, %	85,8	86,5	85,3	0,5
Невідпрацьований час	280	271	294	14
З нього з причин:				
– щорічних відпусток (основних та додаткових)	208	192	205	-3
– тимчасової непрацездатності	36	48	64	28
– відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	-	16	-	-
– переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)	16	15	8	-8
– інших причин	20	-	17	-3

Джерело: [29]

Отже, фонд робочого часу у 2021 році є більшим, ніж у 2019 році на 16 годин. Частка відпрацьованого часу в загальному фонді залишається на високому рівні – в межах від 85,3% до 86,5%. Найбільша частка невідпрацьованого часу належить відпусткам та тимчасовій непрацездатності. Наявна також тенденція кожного року до переведення працівників з економічних причин на неповний робочий день (тиждень). В табл. 2.11 більш детально проаналізуємо структуру невідпрацьованого робочого часу з основних причин одного штатного працівника «Житомирський ЛГЗ».

Таблиця 2.11 – Структура невідпрацьованого робочого часу з основних причин одного штатного працівника «Житомирський ЛГЗ», % [29]

Основні причини невідпрацьованого часу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., +/-
Щорічні основні та додаткові відпустки	74,3	70,8	69,7	-4,6
Тимчасова непрацездатність	12,9	17,7	21,8	8,9
Відпустка без збереження заробітної плати за згодою сторін	-	5,9	-	-



Продовження табл. 2.11

Переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)	5,7	5,5	2,7	-3
Інші причини	7,1	-	5,8	-1,3

Джерело: [29]

Отже, на щорічні основні та додаткові відпустки припадає найбільша частка невідпрацьованого часу та займає від 69,7% до 74,3%, при чому спостерігається зменшення даного показника протягом останніх трьох років. Питома вага тимчасової непрацездатності навпаки зростає з кожним роком, оскільки збільшувалась частота захворювань коронавірусною інфекцією. Дана причина складала від 12,9% до 21,8% в загальному обсязі невідпрацьованого робочого часу.

Підприємство «Житомирський ЛГЗ» є прихильником соціально відповідальної поведінки бізнесу. Мова йде про побудову соціально відповідальної моделі управління мікроекономічними системами. Здійснити останнє неможливе без забезпечення права на гідну працю і його оплати. Таким чином одним з ключових критеріїв соціально відповідальної поведінки бізнесу є гідна оплата праці, яка реалізується з допомогою відповідних форм та систем оплати праці.

На підприємстві «Житомирський ЛГЗ» використовується почасова та відрядна система оплати праці. Головною відмінністю однієї форми від іншої є показники, які застосовують для виміру праці при визначенні заробітної плати. Почасову форму оплати праці застосовують у разі, коли як вимірник результатів праці використовують кількість відпрацьованого часу. Якщо вимірником результатів праці є кількість виготовленої продукції (виконаних робіт), то застосовують відрядну форму оплати праці. Динаміка фонду оплати праці одного штатного працівника представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка фонду оплати праці одного штатного працівника «Житомирський ЛГЗ», тис. грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Фонд оплати праці одного штатного працівника, всього	123,6	134,4	145,2	21,6
У тому числі:				
– фонд основної заробітної плати	74,16	80,64	87,12	12,96
– фонд додаткової заробітної плати	49,44	53,76	58,08	8,64
з нього:				
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	22,25	22,04	24,97	2,72
- премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	18,78	23,65	26,12	7,34
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	2,54	3,01	3,25	0,71
– заохочувальні та компенсаційні виплати	3,81	3,56	3,70	-0,11
з них:				
- матеріальна допомога	2,06	1,5	0,04	-2,02

Джерело: [29]

Важливо зазначити, що обсяги фондів оплати праці стабільно зростають кожного року на підприємстві працівника «Житомирський ЛГЗ». Найбільший приріст у 21,6% спостерігається відносно загального фонду оплати праці. Розглянемо більш детально структуру фонду оплати праці одного штатного працівника «Житомирський ЛГЗ» в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Структура фонду оплати праці одного штатного працівника «Житомирський ЛГЗ», %

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., +/-
1	2	3	4	5
Основна заробітна плата	60,0	60,0	60,0	-
Додаткова заробітна плата	40,0	40,0	40,0	-
У тому числі:				
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	45,0	41,0	43,0	5
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	38,0	41,0	43,0	5
– виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	5,0	6,0	6,0	1

Продовження табл. 2.13

Заохочувальна заробітна плата та компенсаційні виплати	8,0	7,0	6,0	-2
У тому числі: – матеріальна допомога	4,0	3,0	0,07	-3,93
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	100, 0	100,0	100,0	0

Джерело: [29]

Фонд оплати праці на підприємстві поділений на основний і додатковий у співвідношенні 60% основний фонд та 40% - додатковий. У додатковому фонді майже порівну поділені виплати на надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (від 41% до 45%) та премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) на які припадає від 38% до 43%. Для того щоб зрозуміти ефективність існуючої системи оплати праці необхідно проаналізувати динаміку продуктивності праці персоналу «Житомирський ЛГЗ» в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка продуктивності праці персоналу «Житомирський ЛГЗ»,

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	316 135	301 432	195 281	-38,2
Середньорічна чисельність працівників, осіб	460	429	385	-16,3
Продуктивність праці, тис. грн./особу	687,25	702,64	507,22	-26,2
Витрати на оплату праці з відрахуваннями на соціальні заходи, тис. грн.	47 106	62 775	46500	-1,3
Продуктивність праці за фондом оплати праці з відрахуваннями, грн.	102,4	146,3	120,8	18,4
Фондоозбросність, тис. грн./особу	43,38	52,12	51,57	15,9
Адміністративні витрати, тис. грн.	20 115	23 579	18776	-6,7
Питома вага адміністративних витрат в загальній сумі оперативних витрат, %	6,37	7,78	9,58	> на ... процен. пункти
Чисельність керівників та спеціалістів	184	176	169	-8,2
Адміністративні витрати на одного кадрового працівника, тис. грн./особу	43,7	54,96	48,8	5,1
Питома вага керівників та спеціалістів в загальній чисельності працюючих, %	40,0	41,0	43,9	> на ... процен. пункти
Валовий прибуток, тис. грн.	94 807	107 950	51 810	-45,4



Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5
Рівень рентабельності, %	3,71	4,32	3,45	-0,26
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	5 991	5 077	3 774	-37,0

Джерело: [29]

Продуктивність праці помітно зросла у 2020 році на 24,39 тис. грн./особу, але вже у 2021 році зменшилась на 195,42 тис. грн./особу. Продуктивність праці за фондом оплати праці з відрахуваннями демонструє подібну ситуацію. У 2020 році даний показник збільшився на 43,9 грн, а у 2021 році він зменшився на 25,5 грн. Отже, можемо зродити висновок, що продуктивність праці на підприємстві має нестійку тенденція та періодично змінюється, що говорить про існування малоефективної системи управління персоналом. Розглянемо в табл. 2.15 Співвідношення між темпами росту (падіння) рівня продуктивності праці і її оплатою в «Житомирський ЛГЗ».

Таблиця 2.15 – Співвідношення між темпами росту (падіння) рівня продуктивності праці і її оплатою в «Житомирський ЛГЗ»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.
Продуктивність праці, тис. грн./особу	687,25	702,64	507,22	-26,2
Середньорічний темп росту продуктивності праці, %	103,1	102,2	72,2	-30,9
Оплата праці 1 середньорічного працюючого, тис. грн.	102,4	146,3	120,8	18,4
Середньорічний темп росту оплати праці, %	101,9	142,9	82,6	-19,3
Співвідношення темпів росту продуктивності праці до її оплати	1,0	0,72	0,01	-0,99

Джерело: [29]

Проаналізувавши інформацію представлену в табл. 2.15 можна зробити висновок, що темпи зростання продуктивності праці є повільнішими за темпи зростання оплати праці, що є свідченням неефективної системи мотивації та оплати праці. Дана управлінська сфера на підприємстві «Житомирський ЛГЗ» потребує вдосконалення.

Отже, під час оцінки управління персоналом на підприємстві «Житомирський ЛГЗ» було виявлено низький рівень оновлення складу працівників, що впливає на зниження творчого потенціалу підприємства. Негативно тенденцією є також зниження продуктивності праці співробітників.

### **2.3 Оцінка лідерства в системі управлінської діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ»**

Важливе місце розвитку ДП «Житомирський ЛГЗ» займає система підготовки лідерів. Організацією направлення на навчання працівників займається відділ кадрів на підставі існуючого положення відділу і стандарту організації. Відділ кадрів несе відповідальність за організацію навчання, методичне забезпечення і здійснює контроль за якістю його проведення.

Система навчання лідерів ДП «Житомирський ЛГЗ» включає:

- 1) Підвищення кваліфікації робітників;
- 2) Отримання робочими другої професії;
- 3) Навчання робітничими професіями в навчальних центрах;
- 4) Підвищення кваліфікації керівників і фахівців (з відривом від виробництва);
- 5) Курси цільового призначення (з частковим відривом від виробництва).

Щорічно до відділу підготовки та розвитку персоналу надходять плани-заявки на майбутній рік від структурних підрозділів з візуванням керівниками за напрямом діяльності.

Завдання відділу підготовки та розвитку персоналу полягає в систематизації заявок, їх подальшому аналізі і відборі найбільш пріоритетних до навчання співробітників.

Система навчання персоналу здійснюється:

- 1) В інститутах підвищення кваліфікації;
- 2) На факультетах підвищення кваліфікації та курсах;

3) На курсах підвищення кваліфікації та семінарах, що проводяться навчальними закладами та освітніми центрами;

4) В організації (курси цільового призначення).

Підвищення кваліфікації робітників і отримання робітниками другої професії проводиться на території організації, закінчується виконанням пробної роботи та здачею іспиту. Для цього створюється кваліфікаційна комісія на чолі з головою, а також присутністю членів кваліфікаційної комісії. Робочі здають іспит, після якого отримують відповідне посвідчення, завірене підписом і печаткою.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців в сторонніх організаціях проводиться на основі затвердженого річного та місячного плану.

Організація навчання працівників ДП «Житомирський ЛГЗ»:

- 1) подача заявок на навчання від підрозділів;
- 2) визначення вибору навчального центру;
- 3) визначення дати і часу проведення навчання;
- 4) подача заявки на навчання працівника в навчальний центр;
- 5) запит про надання статутних документів та виставлення рахунку та договору на навчання;
- 6) збір необхідних підписів і передача в договірний відділ;
- 7) відстеження оплати навчання;
- 8) випуск розпорядчого документа про направлення співробітника на навчання;
- 9) інформування співробітника про дату, час і місце проведення навчання, видача анкети зворотного зв'язку;
- 10) по закінченню навчання співробітник привозить звітні документи, заповнену анкету і копію свідоцтва;
- 11) закриття звітних документів;
- 12) робиться відмітка про виконання в існуючій базі;
- 13) копія свідоцтва направляється до особової справи співробітника.



Курси цільового призначення ґрунтуються на вивченні нового матеріалу, техніки і обладнання, а також технологічних процесів.

Заняття проводяться в укомплектованій групі від 4 до 15 осіб, забезпечуючи отримання керівниками нових знань в досліджуваному питанні для використання в практичній діяльності. Завершуються курси цільового призначення іспитом, заліком або тестом.

Навчання проводиться тільки з організаціями-постачальниками, які мають ліцензію на право здійснення освітньої діяльності. Вона підтверджує наявність програм навчання, професіоналізм викладачів, які мають право проводити навчання, оцінювати отримані знання і видавати документ про успішне його завершення.

Далі проаналізуємо витрати робочого часу керівника на підставі даних, відображених в таблиці 2.16, які були отримані методом фотографії робочого часу.

Таблиця 2.16 – Зведені дані по часу спостережень за роботою керівників

Показник	Працівники					
	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	час, хв.	%	час, хв.	%	час, хв.	%
Час роботи	1122	77,92	1 074	74,58	1 128	78,33
в тому числі		0,00		0,00		0,00
Час підготовчо-заключний (ТПЗ)	33	2,29	36	2,50	48	3,33
Час оперативний (Топ)	1023	71,67	987	68,54	1040	72,29
Час обслуговування (Тобс)	24	1,67	24	1,67	24	1,67
Час на відпочинок та особисті потреби (Тотл)	33	2,29	27	1,88	15	1,04
Простої з організаційно-технічних питань (Тпот)	318	22,08	366	25,41	312	21,67
Разом	1440	100	1440	100	1440	100,00

Джерело: [29]

Час роботи керівників підприємства у 2021 році збільшився на 3,75% порівняно з 2020 роком за рахунок скорочення часу на відпочинок та особисті потреби. Найбільші частки у робочому часі займають час оперативний та час

підготовчо-заключний. В табл. 2.17 розглянемо баланс витрат робочого часу керівника ДП «Житомирський ЛГЗ».

Таблиця 2.17 – Баланс витрат робочого часу керівників [29]

показники	планові показники	Фактичні витрати робочого часу	надлишок (+), недолік (-)	Питома вага витрат робочого часу
Час підготовчо-завершальний (ТПЗ)	108	117	9	2,70
Час оперативний (Топ)	3915	3060	-855	70,83
Час обслуговування (Тобс)	72	72	0	1,67
Час на відпочинок та особисті потреби (Тотл)	90	75,00	-15	1,74
Простої з організаційно технічних питань (Тпот)	135	996,00	861	23,06
Разом	4320	4320	0	100

Джерело: [29]

Зазначені дані дають нам можливість зробити висновки, що оперативне час для всіх керівників нижче планового на 855 хвилин. Час обслуговування і підготовчо-заключний знаходиться в межах нормованих показників. Значення показників часу на відпочинок і особисті потреби нижче планових на 15 хвилин. На 861 хвилину перевищують план простої з організаційно-технічних причин. Отже, можна зробити висновок, що в організації 3060 хвилин керівниками використовуються продуктивно, а не продуктивно – 1260 хвилин.

В результаті дані таблиць визначають наступні показники використання фонду робочого часу:

- 76,94% всіх витрат робочого часу використовуються на виробничі потреби;
- 23,06 % робочого часу – на організаційно-технічні причини.

Крім цього, з таблиць видно, що зайвий час витрачається співробітником на обслуговування засобів своєї праці. Для визначення лідерських якостей серед керівників підприємства було проведено опитування серед 100 лінійних співробітників підприємства. Результати анкетування представлені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Результати опитування ДП «Житомирський ЛГЗ»

Питання	Відповіді
1. Демонструє можливість та бажання розглядати організацію як єдине ціле	
Так	52
Ні	12
Важко відповісти	36
2. Бере на себе ініціативу з розвитку нових проєктів, продукції на підприємстві	
Так	43
Ні	16
Важко відповісти	41
3. Відкритий для нових методів організації роботи	
Так	57
Ні	9
Важко відповісти	34
4. Демонструє лояльність до компанії	
Так	67
Ні	8
Важко відповісти	25
5. Своїм ставленням до роботи надає приклад співробітникам	
Так	59
Ні	23
Важко відповісти	18
6. Робить активний вклад в раціональне використання робочих ресурсів	
Так	39
Ні	25
Важко відповісти	36
7. Орієнтований на ефективність поточної діяльності	
Так	55
Ні	27
Важко відповісти	18
8. Активно підтримує зворотній зв'язок з колегами	
Так	23
Ні	41
Важко відповісти	36
9. Користується авторитетом та повагою серед підлеглих	
Так	67
Ні	16
Важко відповісти	17
10. Під час прийняття управлінських рішень керівник радиться з колективом	
Так	29
Ні	68
Важко відповісти	3

Джерело: [29]



Після проведеного анкетування можна зробити висновок, що керівники у персоналу користуються помірним авторитетом, досить ефективно виконують свої обов'язки, але на низькому рівні залишається підтримка зворотного зв'язку з підлеглими, що потребує додаткової уваги та удосконалення. Тобто керівництво має зосередитись на створенні атмосфери довіри, відкритості та взаємодопомоги у колективі.

У своїй керівній діяльності керівники приймають рішення у більшості випадків самостійно, що свідчить про високу ступінь відповідальності менеджерів ДП «Житомирський ЛГЗ». Але даний підхід заважає розвитку творчого підходу під час прийняття управлінських рішень.

Під час проведення бесіди з персоналом підприємства було також встановлено, що неформальні лідери виявляють себе лише тоді, коли весь персонал знаходиться у неформальному середовищі, це можуть бути корпоративні свята, спільні поїздки тощо.

## **Висновки до розділу 2**

Динаміка розмірів та результатів економічної діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ» демонструє негативну тенденцію за всіма показниками. Середньорічна чисельність працівників скорочувалось стабільно кожного року: у 2020 році кількість зменшилась на 31 особу, у 2021 році на 44 особи. Середньорічна вартість основних виробничих фондів у 2020 році збільшились на 10,8%, у 2021 році показник зменшився на 11,2%. Серед даних показників найбільший відсоток зменшення у 2021 році відносно 2019 року спостерігається за показником валового прибутку.

Продуктивність праці помітно зросла у 2020 році на 24,39 тис. грн./особу, але вже у 2021 році зменшилась на 195,42 тис. грн./особу. Продуктивність праці за фондом оплати праці з відрахуваннями демонструє подібну ситуацію. У 2020 році даний показник збільшився на 43,9 грн, а у 2021 році він зменшився на 25,5 грн. Отже, можемо зродити висновок, що продуктивність праці на підприємстві

має нестійку тенденція та періодично змінюється, що говорить про існування молоефективної системи управління персоналом.

Після проведеного дослідження лідерства в системі управлінської діяльності підприємства можна зробити висновок, що керівники у персоналу користуються помірним авторитетом, досить ефективно виконують свої обов'язки, але на низькому рівні залишається підтримка зворотного зв'язку з підлеглими, що потребує додаткової уваги та удосконалення. Тобто керівництво має зосередитись на створенні атмосфери довіри, відкритості та взаємодопомоги у колективі. У своїй керівній діяльності керівники приймають рішення у більшості випадків самостійно, що свідчить про високу ступінь відповідальності менеджерів ДП «Житомирський ЛГЗ». Але даний підхід заважає розвитку творчого підходу під час прийняття управлінських рішень.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛГЗ»

### 3.1. Удосконалення системи управління шляхом впровадження ефективного лідерства на ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛГЗ»

У цьому підрозділі будуть розглянуті рекомендації щодо вдосконалення внутрішнього середовища підприємства під час впровадження ефективного лідерства на підприємстві ДП «Житомирський ЛГЗ».

До основних рекомендацій можна віднести:

1. Удосконалення організаційної структури компанії ДП «Житомирський ЛГЗ» шляхом створення відділу роботи з клієнтами. До складу відділу увійдуть 5 осіб, на чолі з начальником відділу та його командою з 4-х осіб. Планується створити дану команду із кадрового резерву організації. Формування команди лідерства дозволить знизити витрати на заробітну плату.

Створення даного відділу сприятиме збільшенню ефективності роботи організації за такими напрямками [32, с. 74]:

- збільшити обсяги реалізації продукції;
- збільшити обсяг замовлень на продукцію;
- розширити асортимент продукції за рахунок збільшення контрактів із постачальниками;
- досягти підсумкову мету збільшення прибутку організації за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції.

2. Удосконалення організаційної культури ДП «Житомирський ЛГЗ» передбачає створення системи організаційної культури підприємства, як ефективного елемента управління компанією.

Організаційна культура – це набір елементів, які забезпечують мотивацію співробітників, створюючи сприятливий клімат для праці [33, с. 167].

До базових елементів організаційної культури відносяться:



- місія компанії (загальна філософія та політика);
- базові цілі (стратегія та напрямки діяльності підприємства);
- етичний кодекс підприємства (норми та правила поведінки співробітників, що заохочуються на підприємстві);
- корпоративний стиль (колір, логотип, прапор, уніформа);
- корпоративні свята [34, с. 167].

Місія підприємства – створення ефективного інституту лідерства з метою вдосконалення реалізації продукції і збільшення прибутку організації.

Створення етичного кодексу та єдиного стилю дозволить створити у співробітників почуття приналежності до підприємства, почуття гордості за нього. З розрізнених людей співробітники перетворяться на єдиний колектив (команду), зі своїми законами, правами і обов'язками [35].

Корпоративні свята у відриві від цілей організації ДП «Житомирський ЛГЗ», від спільної роботи втрачають всякий сенс, і навіть приносять чималу шкоду. Після впровадження нової стратегії лідерства корпоративне свято передбачає розуміння мети цього заходу (обговорення робочих аспектів, створення неформальних відносин, відпочинок) [36, с. 96].

При щорічному плануванні на підприємстві складатиметься: перелік корпоративних свят, участь у них керівників, порядок їх проведення, план та бюджет свят на найближчий рік; всі внутрішні заходи, незалежно від їхньої масштабності: збори молодих співробітників, ветеранів, дні народження, нагородження працівників підприємства.

З метою розвитку організаційної культури ДП «Житомирський ЛГЗ» будуть розроблені такі проекти як: Проект Кодексу Співробітника; Проект Портфеля співробітника (набір всіх необхідних для роботи на підприємстві документів, після вивчення яких на всі питання співробітника може відповісти його наставник або керівник); Проект із формування процесу лідерства у всіх сферах діяльності організації (основні методи оцінки: опитування, анкетування, інтерв'ювання тощо).

3. Удосконалення комунікації в організації із допомогою створення спеціального інституту. Ефективність реалізації цього напрямку визначається створенням системи команди лідерів з управління формальною та неформальною комунікацією.

Система має реалізовувати наступні напрямки [37, с. 214]:

- позитивний вплив на мотивацію всіх співробітників в організації у бік взаємного зміцнення готовності до відкритого обміну достовірною інформацією;
- підтримка балансу сили та впливу між членами організації та соціальними групами, що призводить до розвитку кооперативного характеру комунікації;
- забезпечення своєчасності та доступності інформації щодо цілей, завдань та перспектив організації, політики менеджменту для всіх співробітників організації;
- затвердження цінностей позитивної та довірчої комунікації, норм та процедур здійснення комунікації, які визначають оптимальний ступінь відкритості обміну інформацією;
- забезпечення своєчасного та позитивного зворотного зв'язку на всі повідомлення підлеглих незалежно від їх цінності з погляду керівництва та характеру (підтримка політики керівництва або критика);
- підтримання та зміцнення авторитету тих індивідів та структур, які мають імідж надійних та достовірних джерел інформації з проблем організаційної діяльності.

Головною рекомендацією для цього напрямку є створення команди лідерів, здатних та готових керувати формальною та неформальною комунікаціями, створювати єдину комунікативну систему організації, яка забезпечує всім її членам доступ до достовірної та повної інформації, забезпеченню зворотного зв'язку персоналу з керівниками.

4. Удосконалення системи управління персоналом. Головна мета цього напрямку – ефективне управління лідером формальними та неформальними групами.

Для ефективного управління персоналом буде створено систему по роботі з працівниками організації, яка реалізується з допомогою трьох стадій. Головною метою даної системи є створення ефективної команди лідерів [38, с. 56]:

Стадія формування: мета – забезпечити лідерство; прояснити групові цілі та завдання, ролі членів групи, умови діяльності тощо; забезпечити позитивне та негативне підкріплення; забезпечити неформальну комунікацію, обмін інформацією.

Стадія вибуху та невдоволення: мета – забезпечення сталого та ясного зв'язку між індивідуальними інтересами членів групи та цілями групи; прояв інтересу до потреб та особливостей членів групи; визначення критеріїв групової діяльності, цінностей та норм; мотивація членів групи до здобутків; вирішення конфліктів та протиріч; прояв ставлення до процесів розподілу неформальної влади; прояснення індивідуальних та групових завдань.

Стадія виконання завдання: мета – забезпечення зв'язку декларованих цінностей та норм із практикою; мотивація розвитку взаємовідносин та взаємодії; уточнення завдань; підкреслення статусу групи та її членів; розвиток мотивації до здобутків; заохочення інновації та самостійності; заохочення розвитку групової згуртованості та спрацьованості.

5. Система управління зовнішніми зв'язками. Ціль лідера в управлінні вдосконалення розвитку зовнішніх зв'язків полягає в партнерстві з клієнтами.

З метою вдосконалення цього напрямку лідер робить такі кроки: свідомий вибір характеру відносин із конкретним суб'єктом; вплив на змістовні та процедурні аспекти взаємодії; індивідуальний контроль за напрямом розвитку відносин та їх результативністю; активна участь у прийнятті та реалізації рішень, що зачіпають спільні інтереси; погодження та координацію роботи організації та її окремих представників з діяльністю партнерів; отримання конкретної вигоди від участі у партнерських відносинах [39, с. 31].

Найчастіше лідер організації орієнтований на плідну взаємодію з партнерами та постає як представник організації, її інтересів та проєктів; консультант партнерів щодо перспектив розвитку організації, можливостей та



особливостей функціонування підрозділів та груп; координатор спільної діяльності окремих підрозділів, як своєї організації, і організації-партнера; фасилітатор розвитку довіри та взаєморозуміння між організаціями (сприяє більш продуктивній співпраці, розвитку більш тісних та довірчих відносин) [40, с. 144].

Ефективність цього напрямку орієнтована насамперед підвищення прибутку підприємства шляхом збільшення реалізації продукції, з допомогою зростання зовнішніх зв'язків та його ефективності.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

В табл.3.1. наведено розрахунок витрат на вдосконалення лідерства в системі управління підприємства.

Таблиця 3.1 – Витрати на розвиток ефективного лідерства протягом року, за для розвитку продуктивності праці

Посада	Витрати, тис.грн.
Удосконалення організаційної структури компанії	144
Удосконалення організаційної культури організації	144
Удосконалення комунікації організації із допомогою створення спеціального інституту	288
Удосконалення системи управління персоналом	96
Удосконалення системи управління зовнішніми зв'язками	96
Разом	768

Джерело: розраховано автором

Отже, загалом витрати складуть 768 тис. грн. а саме: на удосконалення організаційної структури компанії – 144 тис.грн, на удосконалення організаційної культури організації – 144 тис. грн, удосконалення комунікації організації із допомогою створення спеціального інституту – 288 тис. грн, удосконалення системи управління персоналом – 96 тис.грн, удосконалення системи управління зовнішніми зв'язками – 96 тис.грн.

Після впровадження запропонованих заходів розвитку ефективного лідерства на підприємстві ДП «Житомирський ЛГЗ» очікується позитивний результат, тобто збільшення обсягів збуту продукції. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації ДП «Житомирський ЛГЗ» знайдемо за методом експертних оцінок, для цього скористаємось опитуванням провідних спеціалістів підприємства. Дані наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу від реалізації в результаті запропонованого заходу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	8300	9400	8800	9100	8900	8500	9500

Джерело: [29]

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{ср}}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.3 – Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу від реалізації $O_i$ , тис грн	3200	2800	3500	2700	3000	2600	2900	3200
2.	$O_{\text{ср}}$	2957,1							x
3.	Відхилення	242,9	-157,1	542,9	-257,1	42,9	-357,1	-57,1	x
4.	$\Delta O^2$	58980	24694	294694	66122	1837	127551	3265	577143

Джерело: [29]

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:  $O_{\text{ср}}=8928,6$  тис. грн.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів за наступною формулою:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% \quad (3.3)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $w < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту чистого доходу представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Ранжування значень приросту чистого доходу ДП «Житомирський ЛГЗ» в порядку зростання показника

Значення	2600	2700	2800	2900	3000	3200	3500
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: [29]

Прогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства в результаті запропонованого заходу за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей [41]. Розрахунки представимо у додатку Г. Результати попередніх розрахунків зведено у табл.3.5

Таблиця 3.5 – Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу на ДП «житомирський ЛГЗ», тис. грн.

Показники	Значення показника, тис.грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	2950
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	2768,99
Приріст прибутку від реалізації продукції	181,01
Приріст чистого прибутку	148,43

Джерело: [29]



Провівши розрахунки та представивши їх в табл. 3.5. можна зробити наступні висновки, що за реалізацію проекту, щодо навчання персоналу для підвищення їх рівня креативності приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції складе 2950 тис. грн, приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції на 2768,99 тис. грн, приріст прибутку від реалізації продукції на 181,01 тис.грн, приріст чистого прибутку на 148,43 тис. грн.

На основі попередніх розрахунків визначимо основні показники економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів, розрахунки представлені в додатку Д. Розраховані значення зведемо до табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Основні показники економічної ефективності

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	102,05
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	181,01
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	148,43
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	267,17
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	165,12
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,69
7. Термін окупності дисконтований	роки	1,24
8. Індекс доходності	–	1,62
9. Індекс прибутковості	–	2,62

Джерело: [29]

З табл. 3.6. можна зробити наступні висновки, що до впровадження на ДП «Житомирський ЛГЗ» навчання персоналу на семінарах–тренінгах в KROK Business School [42], задля підвищення їх креативності: ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 165,12 тис. грн. Строк повернення інвестицій гарантований складає 1,24 роки, що є прийнятним, так як менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 2 рокам.  $ID = 1,62 > 0$ , що свідчить про ефективність проекту.  $IP = 2,62 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про ефективність проекту.

Всі проаналізовані показники свідчать про доцільність впровадження на ДП «Житомирський ЛГЗ» навчання персоналу на семінарах–тренінгах в KROK

Business School, задля підвищення їх креативності, оскільки це позитивно вплине на діяльність підприємства, збільшивши його прибутки.

Очікувані результати від впровадження заходу, а саме навчання персоналу (маркетологів, менеджерів зі збуту, працівників виробництва гофрокартонної тари, продавеців-консультантів, менеджерів по роботі з клієнтами) з метою підвищення рівня їх креативності подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники роботи ДП «Житомирський ЛГЗ»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	195281	224323	29042	12,9
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	153471	219125	65 654	30,0
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1435,0	5198,0	3 763,0	72,3
4. Чистий прибуток	тис. грн.	485	4581,4	4 096,4	89,4
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	97,73	97,68	-0,05	-0,05
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,002	2,04	2,038	x
7. Рентабельність продукції	%	0,003	2,37	2,368	x

Джерело: [29]

Отже, після проведених розрахунків можна побачити, що за рахунок впровадження на ДП «Житомирський ЛГЗ» заходів щодо вдосконалення лідерства на підприємстві зростуть фінансові показники, а саме збільшиться чистий дохід від реалізації на 12,9 % і складе 224323 тис.грн, збільшиться чистий прибуток на 4096,4 тис. грн, або на 89,6%, також спостерігаємо збільшення рентабельності продаж на 0,04%, і даний показник у проектному році складе 2,04%, також збільшиться рентабельність продукції, на 0,05% і складе 2,37%. Отримані результати свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів.

### Висновки до розділу 3

Для впровадження ефективного лідерства на підприємстві були запропоновані наступні кроки:

- удосконалення організаційної структури компанії;
- удосконалення організаційної культури організації;
- удосконалення комунікації організації із допомогою створення спеціального інституту;
- удосконалення системи управління персоналом;
- удосконалення системи управління зовнішніми зв'язками.

Після проведених розрахунків можна побачити, що за рахунок впровадження на ДП «Житомирський ЛГЗ» заходів щодо вдосконалення лідерства на підприємстві зростуть фінансові показники, а саме збільшиться чистий дохід від реалізації на 12,9 % і складе 224323 тис.грн, збільшиться чистий прибуток на 4096,4 тис. грн, або на 89,6%, також спостерігаємо збільшення рентабельності продаж на 0,04%, і даний показник у проектному році складе 2,04%, також збільшиться рентабельність продукції, на 0,05% і складе 2,37%. Отримані результати свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів.



## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що у сучасних умовах дослідження з феномену лідерства зберігають свою актуальність. На жаль, в Україні до проблеми лідерства приділялося не так багато часу, здебільшого наші вчені орієнтуються у своїх дослідженнях на зарубіжну літературу. Сучасне розуміння лідерства є результатом тривалої наукової еволюції і передбачає взаємозв'язок, а також інтеграцію методів і способів лідерства. Тому в останні роки лідерство – провідна проблематика в теорії та практиці менеджменту.

Поняття лідерства в сучасній науці розглядається в різних контекстах, а його визначення зводиться до того, що влада є технікою правильного використання персоналу. Лідерство ґрунтується на саморозвитку особистості, на самопізнанні, самовизначенні, самоуправлінні, самовдосконаленні, руйнуванні стереотипів свідомості, самоконтролі і, як наслідок, самореалізації в обраній сфері. Така робота над собою дозволяє розкрити весь свій творчий потенціал і максимально використати свої можливості та здібності.

«Лідер» у перекладі з англійської означає «лідер, який керує іншими людьми; особа, яка може впливати на інших з метою інтеграції спільної діяльності, спрямованої на задоволення інтересів громади щонайменше два значення: 1) індивідуальний – той, що має найяскравіші риси, що роблять його діяльність найбільш продуктивною; 2) особа, спільнота якої визнає за ним право приймати найважливіші з точки зору колективних інтересів рішення. Він здатний об'єднати людей для досягнення групових цілей. Лідери керують різноманітними людськими спільнотами, від невеликих груп до суспільств на державному рівні.

Динаміка розмірів та результатів економічної діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ» демонструє негативну тенденцію за всіма показниками. Середньорічна чисельність працівників скорочувалось стабільно кожного року: у 2020 році кількість зменшилась на 31 особу, у 2021 році на 44 особи. Середньорічна вартість основних виробничих фондів у 2020 році збільшились на

10,8%, у 2021 році вартість основних виробничих фондів зменшилась на 11,2%. Серед даних показників найбільший відсоток зменшення обсягу у 2021 році спостерігається за показником валового прибутку.

Після проведеного анкетування можна зробити висновок, що керівники у персоналу користуються помірним авторитетом, досить ефективно виконують свої обов'язки, але на низькому рівні залишається підтримка зворотного зв'язку з підлеглими, що потребує додаткової уваги та удосконалення. Тобто керівництво має зосередитись на створенні атмосфери довіри, відкритості та взаємодопомоги у колективі. У своїй керівній діяльності керівники приймають рішення у більшості випадків самостійно, що свідчить про високу ступінь відповідальності менеджерів ДП «Житомирський ЛГЗ». Але даний підхід заважає розвитку творчого підходу під час прийняття управлінських рішень.

Для впровадження ефективного лідерства на підприємстві були запропоновані наступні кроки:

- удосконалення організаційної структури компанії;
- удосконалення організаційної культури організації;
- удосконалення комунікації організації із допомогою створення спеціального інституту;
- удосконалення системи управління персоналом;
- удосконалення системи управління зовнішніми зв'язками.

Отже, після проведених розрахунків можна побачити, що за рахунок впровадження на ДП «Житомирський ЛГЗ» заходів щодо вдосконалення лідерства на підприємстві зростуть фінансові показники, а саме збільшиться чистий дохід від реалізації на 12,9 % і складе 224323 тис.грн, збільшиться чистий прибуток на 4096,4 тис. грн, або на 89,6%, також спостерігаємо збільшення рентабельності продаж на 0,04%, і даний показник у проектному році складе 2,04%, також збільшиться рентабельність продукції, на 0,05% і складе 2,37%. Отримані результати свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2019. № 6 (141). С. 84–95.
2. Балдинюк А. Г. Стратегія управління змінами в організації. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 155–158
3. Юрик Н.Є. Історія менеджменту: Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с.
4. Вишневська К. В. Особливості оцінювання адаптації за постіндустріальних умов діяльності підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2018. № 42 С. 58–70.
5. Воронкова К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 3. 256 с.
6. Якушко Н.О. Теорії лідерства: Генеза та сучасна інтерпретація. Право та держава. 2016. №4 (25). С. 130-135.
7. Лапенко Т.Г. Лідерські якості керівника URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11665/1/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%20%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf>
8. Лапенко Т.Г. Корпоративна культура безпеки Інноваційні аспекти системи безпеки праці, захисту інтелектуальної власності: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. (м. Полтава, 25-26 березня 2021 р.). Полтава: ПДАА, 2021. С. 39-41.
9. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с.



10. Юрик Н. Є. Історія менеджменту: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с.

11. Лисенко О. А. Історія менеджменту: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. К.: НУХТ, 2014. 60 с.

12. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства. Проблеми науки. 2016. № 4. С. 16–23.

13. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 1. С. 185–190.

14. Євтушенко Н. О. (2020). Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. №156 С. 129–135. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>

15. Єфименко М.О., Ізюмцева Н.В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. Вип. №24. 2018. С. 157-161.

16. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 3. С. 156–162.

17. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. Проблеми та науки. 2016. Т № 7. т С. 21–27.

18. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 4. С. 53–57.

19. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки. Довідник кадровика. 2014. № 09 (99). С. 78–80.

20. Самоменеджмент : навчальний посібник. Леськів Г. З., Левків Г. Я., Бліхар М. М., Гобела В. В., Подра О. П., Коваль Г. В. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

21. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М Синчак; під заг. ред Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

22. Матукова Г. І., Макаренко В. О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2018. Т. 23. Вип. 6 (71). С. 58–63.

23. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 292 с.

24. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 60–63.

25. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

26. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.

27. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. – 100 с.

28. Рудська А.І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проектів: автореферат канд. дис. за спец. 19.00.05 соціальна психологія. КНУ імені Тараса Шевченка. К., 2013.

29. Офіційний сайт Житомирського ЛГЗ. URL: <http://lgz.com.ua/ru/%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F/>

30. Янченко Н. В. Стратегічні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 1. С. 44–47.

31. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. № 21). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>

32. Arefieva O., Polous O., Arefiev S., Tytykalo V., Kwilinski A. Managing sustainable development by human capital reproduction in the system of company's organizational behavior. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing. 2021. Vol. 628. No. 1. 325 p.

33. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

34. Принципи формування та підтримки організаційної культури URL: [https://studme.com.ua/1045032312734/menedzhment/printsiyu\\_formirovaniya\\_podd\\_erzhaniya\\_organizatsionnoy\\_kultury.htm](https://studme.com.ua/1045032312734/menedzhment/printsiyu_formirovaniya_podd_erzhaniya_organizatsionnoy_kultury.htm)

35. Балабанова Л. В. Управління персоналом. URL: <http://b-ko.com/book75.html>.

36. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу: конспект лекцій для студентів спеціальності «Управління персоналом і економіка праці» денної форми навчання Луцьк: ЛНТУ, 2009. 162 с.

37. Хміль Ф. У. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с

38. Крамаренко В. І., Холода Б. І. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.

39. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка і держава. 2017. № 7. С.31–33.

40. Нагара М.Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу. Вісник НТУ «ХПІ». Х.: НТУ «ХПІ». 2010. Вип. 7. С. 143-149.

41. Методи прогнозування збуту URL: <https://studfile.net/preview/5199297/page:3/>

42. KROK Business School URL: <https://bs.krok.edu.ua/>



Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	180	35
первісна вартість	1001	5410	5445
накопичена амортизація	1002	5230	5410
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1892	2581
Основні засоби:	1010	22462	17249
первісна вартість	1011	61786	59485
знос	1012	39324	42236
Інвестиційна нерухомість:	1015	-	-
первісна вартість	1016	-	-
знос	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	203	67
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	24737	19932
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	22360	23513
Виробничі запаси	1101	11838	11550
Незавершене виробництво	1102	1777	3553
Готова продукція	1103	4155	3377
Товари	1104	4590	5033
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8400	1729
Дебіторська заборгованість	1130	-	-
з бюджетом	1135	1569	6641
у тому числі з податку на прибуток	1136	1121	967
з нарахованих доходів	1140	-	-
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5448	5158
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	982	793
Готівка	1166	90	155
Рахунки в банках	1167	26	133

Витрати майбутніх періодів	1170	576	654
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
Інші оборотні активи	1190	53330	51045
Усього за розділом II	1195	92665	89533
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	117402	109465

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6660	6660
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	6409	6409
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14815	14930
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	27884	27999
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1090	295
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	1090	295
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	10567	9782
Векселі видані	1605	18502	21335
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	2314	2409

за товари, роботи, послуги	1615	23295	19134
за розрахунками з бюджетом	1620	14603	1263
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	702	992
за розрахунками з оплати праці	1630	4260	4695
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	3789	2260
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	10396	19056
Усього за розділом III	1695	88428	81171
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	117402	109465

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	195281	301432
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	143471	193482
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	51810	107950
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1419	2489
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-



Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	18776	23579
Витрати на збут	2150	25898	72196
Інші операційні витрати	2180	4781	9587
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3774	5077
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	1356
Інші доходи	2240	2	143
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	2468	4242
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	667	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	641	2334
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	154	524
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	485	1810
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	487	1810

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	110414	111834
Витрати на оплату праці	2505	46500	62775
Відрахування на соціальні заходи	2510	8941	12021
Амортизація	2515	5190	5743
Інші операційні витрати	2520	22371	58634
Разом	2550	193416	251007

## Додаток Б

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	505	180
первісна вартість	1001	5410	5410
накопичена амортизація	1002	4905	5230
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1263	1892
Основні засоби:	1010	22261	22462
первісна вартість	1011	56924	61786
знос	1012	34663	39324
Інвестиційна нерухомість:	1015		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	360	203
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	24389	24737
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	31073	22360
Виробничі запаси	1101	18282	11838
Незавершене виробництво	1102	3030	1777
Готова продукція	1103	5355	4155
Товари	1104	4406	4590
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12052	8400
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	21651	1569
у тому числі з податку на прибуток	1136		1121
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	530	5448
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1269	982
Готівка	1166	148	90
Рахунки в банках	1167	4	26
Витрати майбутніх періодів	1170	604	576
Інші оборотні активи	1190	64705	53330
Усього за розділом II	1195	136984	117402
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	161373	117402

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6660	6660
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	6409	6409
Резервний капітал	1415		

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14794	14815
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	27863	27884
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2024	1090
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	2024	1090
Короткострокові кредити банків	1600	15045	1090
Векселі видані	1605	46651	18502
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	2335	2314
за товари, роботи, послуги	1615	42061	23295
за розрахунками з бюджетом	1620	4543	14603
за у тому числі з податку на прибуток	1621	51	
за розрахунками зі страхування	1625	1052	702
за розрахунками з оплати праці	1630	4061	4260
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640	1871	
Поточні забезпечення	1660	2485	3789
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	11382	10396
Усього за розділом III	1695	131486	88428
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1700		
	1900	161373	117402

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 2020 рік

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	301432	316135
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	193482	221328
Валовий: прибуток	2090	107950	94807
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2489	2401
Адміністративні витрати	2130	23579	20115
Витрати на збут	2150	72196	63674
Інші операційні витрати	2180	9587	7428
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5077	5991
збиток	2195		
Інші фінансові доходи	2220	1356	996
Інші доходи	2240	143	1
Фінансові витрати	2250	4242	3101



Дод	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2334	3887
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	524	776
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1810	3111
збиток	2355	-	-

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1810	3111

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	111834	173966
Витрати на оплату праці	2505	62775	47106
Відрахування на соціальні заходи	2510	12021	9216
Амортизація	2515	5743	5522
Інші операційні витрати	2520	58634	56695
Разом	2550	251007	292505

## Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	830	505
первісна вартість	1001	5513	5410
накопичена амортизація	1002	4683	4905
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1410	1263
Основні засоби:	1010	17653	22261
первісна вартість	1011	47331	56924
знос	1012	29678	64663
Інвестиційна нерухомість:	1015		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	457	360
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	20350	24389
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	25595	31073
Виробничі запаси	1101	12116	18282
Незавершене виробництво	1102	3516	3030
Готова продукція	1103	5901	5355
Товари	1104	4062	4406
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13487	12052
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1130		
у тому числі з податку на прибуток	1135	25763	21651
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27046	5630
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1475	1269
Готівка	1166	206	148
Рахунки в банках	1167	266	4
Витрати майбутніх періодів	1170	610	604
Інші оборотні активи	1190	60481	64705
Усього за розділом II	1195	154457	136984
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	174807	161373

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6660	6660
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	6409	6409

Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14000	14794
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	27069	27863
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		2024
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
Короткострокові кредити банків	1600	11738	15045
Векселі видані	1605	46720	46651
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	51251	42061
за розрахунками з бюджетом	1620	9899	4543
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	1934	1052
за розрахунками з оплати праці	1630	7357	4061
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640	1189	1871
Поточні забезпечення	1660	3733	2485
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	13917	11382
Усього за розділом III	1695	147738	131486
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	147807	161373

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	316135	264127
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	221328	202808
Валовий: прибуток	2090	94807	61319
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2401	2899
Адміністративні витрати	2130	20115	19160
Витрати на збут	2150	63764	35183
Інші операційні витрати	2180	7428	4633
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5991	5242
збиток	2195		
Інші фінансові доходи	2220	996	



Інші доходи	2240	1	10
Фінансові витрати	2250	3101	2611
Дод	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3887	2641
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3111	2109
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3111	2109

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	173966	137268
Витрати на оплату праці	2505	47106	49952
Відрахування на соціальні заходи	2510	9216	9595
Амортизація	2515	5522	3979
Інші операційні витрати	2520	56695	29644
Разом	2550	292505	230438

**Додаток Г**  
**Загальна назва додатку**

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}, \quad (Г.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн [47, с.32].

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу.

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу.

$$ОП = \frac{3500 + 4 * 2900 + 2600}{6} = 2950 \text{ тис.грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу:

$$2950/195281*100\% = 1,51\%$$

(195281 тис. грн. – базове значення чистого доходу від реалізації продукції на підставі фінансового звіту (форма №2))

Чистий дохід в проектному році складе:

$$195281+2950=198\,231 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 216356 тис. грн., (джерело- форма №2) в т. ч. постійні витрати – 65906 тис. грн., змінні –150450 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проектному році становитиме.

$$150450 * 0,0133 = 2000,99 \text{ тис.грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат, а саме витрати на навчання персоналу для розвитку креативності (табл.3.1. – 768 тис.грн.) складуть:  
сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$768 + 2000,99 = 2768,99 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$2768,99 + 216356 = 219124,99 \text{ тис.грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{ПР} = 2950 - 2768,99 = 181,01 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$5017 + 181,01 = 5198,01 \text{ тис. грн.}$$

(5017 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (джерело- форма №2))

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме (ΔЧП):

$$181,01 * (100 - 18) = 148,43 \text{ тис. грн.}$$

Де 18% – податок на прибуток на 01.01.2021 р.



## Додаток Д

**Загальна назва додатку**

Початкові інвестиції (капітальні витрати) складаються з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації ( $\Delta OK$ ), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу:

$$PI = K_{обл} + Д - B_{p.o} - B_{бр} + K_{буд} + K_{сум} + K_{інш} + \Delta OK \quad (Д.1)$$

де « $PI$  – початкові інвестиції;

$K_{обл}$  – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання

( $K_{обл} = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$ ), що включає:  $K_o$  – ціну обладнання;  $K_{тр}$  – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання);  $K_{заг}$  – заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання);  $K_{пр}$  – витрати на проектування;  $K_m$  – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

$Д$  – витрати на демонтаж обладнання, що підлягає заміні;

$B_{p.o}$  – вартість реалізації демонтованого обладнання;

$B_{бр}$  – сума, одержана підприємством за зданий брукт;

$K_{буд}$  – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд;

$K_{сум}$  – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$K_{інш}$  – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$З_{о.к}$  – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу)» [47, с.35].

По інвестиційному проекту, щодо навчання персоналу не передбачено модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції складаються лише з приросту нормативу обігових коштів, який з'являється в результаті зміни

чистого доходу за рахунок зростання продуктивності праці працівників, що пройшли навчання.

Отже:

$$\Pi = \Delta OK = 2000,99 \times 0,85 \times 0,06 = 102,05 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{\Pi}{\Delta \text{ЧП}} = \frac{102,05}{148,43} = 0,69 \text{ року,} \quad (\text{Д.2})$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{ЧП} + \Delta \text{Ам} = \Delta \text{ЧП} + \text{Нам.обл} * K_{\text{обл}} + \text{Нам.буд} * K_{\text{буд}} \quad (\text{Д.3})$$

де « $\Delta \text{Ам}$  – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

$\text{Нам.обл.}$ ,  $\text{Нам.буд}$  – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{\text{обл}}$  – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання;

$K_{\text{буд}}$  – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення» [47, с.39].

Враховуючи всі умови проекту можна сказати, що чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати лише приросту чистого додаткового прибутку від реалізації продукції:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{ЧП} = 148,43 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання.

Величини коефіцієнтів приведення ( $\alpha_i$ ) розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (Д.4)$$

де  $p$  – ставка дисконту;

$i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

В даному прикладі термін економічного життя проекту складає 2 роки, ставка дисконту -7,5% [32].

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,075)^1} = \frac{1}{1,075^1} = 0,93;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,075)^2} = \frac{1}{1,075^2} = 0,87.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ( $\sum HB_i$ ) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (Д.5)$$

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 148,43 * (0,93 + 0,87) = 267,17 \text{ тис. грн.}$$

«Чиста нинішня вартість ( $ЧНВ$ ) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями»:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 267,17 - 102,05 = 165,12 \text{ тис. грн.} \quad (Д.6)$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:



$$T_r = \frac{\Pi}{HB_{cp}} = \frac{102,05}{82,56} = 1,24 \text{ року} < 2 \text{ років}, \quad (Д.7)$$

де  $HB_{cp}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum HB_i}{N} = \frac{165,12}{2} = 82,56 \text{ тис. грн.} \quad (Д.8)$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{\Pi} = 165,12 / 102,05 = 1,62 > 0. \quad (Д.9)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{\Pi} = 267,17 / 102,05 = 2,62 > 1 \quad (Д.10)$$