

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Сучасні підходи до організації
керівництва на підприємстві»
(на прикладі підприємства ПП «Ангеліна»)**

Студентки 4 курсу,
404 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Управління бізнесом»

підпис студента

Даяна-Марія
Ботезат

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис

Наталія
ШУПРУДЬКО

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Основні аспекти організовування керівництва на підприємстві	5
1.2. Зміст роботи керівника з управління організацією	12
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ «Ангеліна»	16
2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства	27
2.2. Дослідження процесу спілкування керівника з підлеглими: психологічний аспект	20
2.3. Характеристика організаційної складової в управлінні персоналом	25
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «Ангеліна»	30
3.1. Запровадження сучасних підходів до організації праці і управлінні працівниками організації	30
3.2. Рекомендації щодо використання інструментів стилю управління керівником	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

На сьогодні управління є діяльністю, спрямованою на координацію роботи інших людей колективів, відповідно вони формують складну систему. Виклики сучасності пов'язані з запровадженням цифрових технологій, нових підходів у політиці реклами. Важкий відбиток на всіх процесах є військова агресія росії на Україну, дуже багато бізнесових одиниць були релаковані, інші припинили своє існування. Важко повірити, що у 21 столітті є такі жахливі терористичні країни. На сьогодні існує дуже велика потреба у людських ресурсах різних професій, тому керівнику потрібно берегти свої колективи.

Деякі дослідники у своїх працях розглядали питання щодо організації процесу управління на підприємстві, а саме Курт Левін, Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, Кисіль Л.Є та ін..

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити сучасні підходи до організації керівництва на підприємстві.

Визначені наступні завдання в кваліфікаційній роботі:

- розкрити основні аспекти організування керівництва на підприємстві;
- визначити зміст роботи керівника з управління організацією;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;
- дослідити процес спілкування керівника з підлеглими: психологічний аспект;
- охарактеризувати організаційні складові в управлінні персоналом;
- запропонувати запровадження сучасних підходів до організації праці і управлінні працівниками організації;
- надати рекомендації щодо використання інструментів стилю управління керівником.

Об'єктом дослідження є процес дослідження сучасних підходів до організації керівництва на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти щодо сучасних підходів до організації керівництва на підприємстві.

Для проведення дослідження у кваліфікаційній роботі залучені такі методи: методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу, моделювання.

Наукова новизна сформовано практичні результати виконання організаційної функції на підприємстві; виведено трактування поняття «організовування».

Практичне значення одержаних результатів. Практичні результати були висвітлені в матеріалах студентської конференції. Запропоновані різні інструменти та підходи до організації керівництва на підприємстві прийняті до уваги керівником досліджуваного підприємства.

Ми обрали підприємство ПП «Ангеліна» для дослідження обраної теми. Воно створене з метою здійснення комерційної діяльності, надання послуг населенню та юридичним особам, виконання робіт для одержання прибутку.

Дана кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Основні аспекти організування керівництва на підприємстві

Процеси менеджменту виникають там, де потрібно узгоджувати дії працівників двох і більше. Спочатку формується, відтак створюють механізми керівництва людьми, з яких складається вона. Сама організація не є простою як деякі вважають.

Тож організацію можна розглядати, як спільне об'єднання людей, діяльність яких зосереджена на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур. За твердженням науковців «організація має свої входи і виходи. В середині неї відбувається трансформація входів в виходи. Організація має свої межі, вона живе в навколишньому її середовищі, що впливає на неї» [13, с.87].

Згідно праці дослідників «поняття «організація» (англ. organization) походить від давньогрецького слова "органон", яке позначає знаряддя або інструмент. Від нього ж пішло поняття "орган", а потім, як похідні, "організм" і "організація". Виросла організація із людських потреб у кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей у зв'язку з наявністю цілого ряду фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень» [11, с.98]. Термін «організація» вважається одним з найуживаніших. Він використовується в таких значеннях (рис. 1.1).

як система, і зокрема, як система управління, що розглядається як єдиний організм;

як стадія процесу управління, призначена для створення нової, або реорганізації чи ліквідації діючої системи;

як господарюючий суб'єкт тощо.

Рис. 1.1. Значення поняття «організація»

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов'язані всі аспекти і прояви людського життя - суспільства в цілому, економіки, науки, освіти, навіть особистого життя. За висловом В.І. Терещенка, «під організацією розуміється структура, кістяк, у рамках якого здійснюються певні заходи. Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети» [5, 11].

Організація – це процес створення структури підприємства, що дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення його цілей»[16, с.77].

Організація – це ціле, складене з взаємодіючих частин для досягнення однієї загальної цілі» [27, с.85].

На практиці організація, як процес здійснюється людьми. Вона сформувалася у величезний самостійний об'єкт. У цьому процесі виокремлюється окрема група працівників, які формують та працюють з питаннями щодо організації праці персоналу та управління підприємством загалом. Використання організаційних методів дає можливість формувати основи організаційних процесів, а вони представлені в законах організації. Практики зазначають, що «організація процесу управління, як і всяка організація взагалі, припускає розподіл і закріплення робіт по етапах, регламентування і нормування їхньої послідовності і термінів, установлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов'язкових вимог здійснення процесу управління» [7, с.89-90].

<i>1. Закон синергії</i>
Потенціал і можливості організації як єдиного цілого перевищують суму потенціалів і можливостей її окремих елементів, що зумовлене їх взаємною підтримкою і доповненням.
<i>2. Закон доповнення</i>
Внутрішньоорганізаційних процесів і функцій протилежно спрямованими (розподіл доповнюється об'єднанням, диференціація – інтеграцією, спеціалізація універсалізацією і навпаки).
<i>3. Закон збереження</i>
Пропорційності між організацією і її елементами за будь-яких можливих змін, що дозволяє максимально використовувати їх можливості.
<i>4. Закон композиції</i>
Функціонування всіх без винятку організаційних елементів тією чи іншою мірою підпорядковується загальній меті, а індивідуальні цілі кожного з них являють собою її конкретизацію і є підцілями по відношенню до неї.
<i>5. Закон самозбереження</i>
Кожна організація, як і кожен її окремий елемент, прагнуть зберегти себе як ціле, що вимагає дотримання ряду умов. До них можна віднести недопущення серйозних потрясінь, які можуть призвести до втрати організаційної стійкості, наприклад конфліктів, перебудов, зміни кордонів, рангів ключових фігур; економію і раціональне використання ресурсів; розширення сфери діяльності.
<i>6. Закон інформованості</i>
В організації не може бути більше порядку, ніж її члени мають інформацію щодо реального стану справ, яка дозволяє їм приймати обгрунтовані рішення.

Рис. 1.2. Основні закони організації

Сама «організація процесу управління - це всебічне його упорядкування, що визначає чіткість, послідовність і припустимі межі його здійснення» [38, с.94].

Тож дослідники вважають, що «організація процесу управління припускає встановлення:

- необхідної послідовності виконання різних його циклів, етапів, стадій і операцій, а також можливої і необхідної у певних умовах паралельності виконання різних робіт;
- тимчасових меж виконання робіт визначеного виду і їхнє групування за факторами інтенсифікації управління;
- чіткого порядку надходження необхідної і достатньої інформації для нормального і своєчасного здійснення кожного з етапів процесу управління і всіх його операцій;
- порядку участі різних ланок системи управління в етапах процесу управління;
- процедур процесу управління як обов'язкових операцій для визначеного виду робіт» [11,26].

Для ефективного функціонування сучасних підприємств необхідні, перш за все, досконалі внутрішні зв'язки. Об'єднання різних частин підприємства в єдине ціле забезпечується організаційною функцією менеджменту. Системний підхід у менеджменті розглядає організацію, як множину взаємозв'язаних і певним чином упорядкованих компонентів, що забезпечує цілісність організації та її стосунки із зовнішнім середовищем.

Біляк Ю. В., Самофалова М. О. розглянули «досягнутий порядок можна визнати повним, якщо в ньому знайшли практичне втілення чотири аспекти впорядкованості, які виходять з того, що визначені» [2, с.126-127] (рис.1.3).

а) межі системи, тобто встановлено, скільки та які системоутворюючі одиниці вона охоплює;

б) змінні, які характеризують одиниці, що утворюють систему;

в) встановленні допустимі співвідношення між можливими кількісними значеннями змінних шляхом накладання обмежень на кожен з них;

г) спосіб дії кожної одиниці і схема їх взаємодії.

Рис. 1.3. Аспекти впорядкованості

Потрібно розуміти, що успішна організація має свої складові, відповідно практики виокремлюють наступні:

- «Вживання. Можливість існування якнайдовше - є першочерговим завданням більшості організацій. З метою вживання більшості організацій доводиться періодично змінювати свої цілі, вибрати їх відповідно до змін зовнішнього середовища;

- «Результативність та ефективність. Результативність є наслідком того, що «робляться потрібні речі». А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються ці самі речі».

- «Продуктивність - це відношення кількості одиниць на виході (продуктів, що випускаються), до кількості одиниць на вході (ресурсів, що споживаються)» [12, с.94].

Так, практики визначили, що склад організаційних функцій передбачає три основні фази, кожна з яких складається з трьох етапів [17, с.107-108] (рис.1.4).

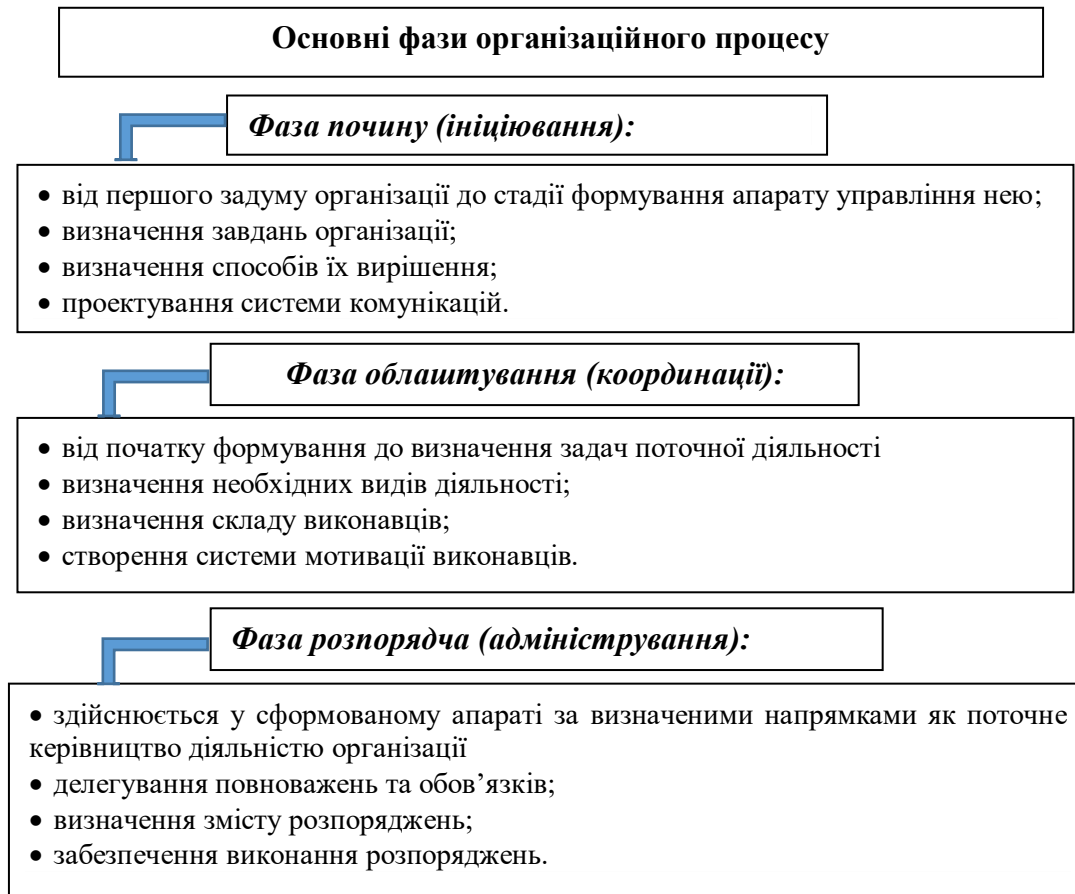


Рис. 1.4. Фази організаційного процесу

Отже, наведені фази відображаються як при організації змін так і при формуванні організації. Це тому, що зміни пов'язані зі створенням нових стратегічних планів для подальшої діяльності підприємств.

Незалежно від того, проектується нова чи реформується існуюча організація, необхідно забезпечити її структурну відповідність вимогам ефективного управління. «Хороша організаційна структура сама по собі не забезпечує високої ефективності... Але погана організаційна структура робить

гарну роботу неможливою, незалежно від того, наскільки гарним є кожен менеджер сам по собі» [26, с.230].

Маємо звернути увагу керівника підприємства на те, що для успішної організації потрібно розглядати ряд елементів, а саме здатність до практичної реалізації управлінських рішень, що приймаються, оскільки через такий елемент можна побачити професійність як команди так і керівника. Наступний елемент є здатність до саморозвитку в умовах зміни оточуючого середовища, так, зміни відбуваються постійно, оскільки ми перебуваємо в умовах постійних змін, в умовах воєнного стану. Також, вміння ефективно використовувати внутрішні та залучати зовнішні ресурси буде мати відбиток на можливості навчання своєї команди, самого керівника. Відповідно це посприє правильним шляхом проводити удосконалення системи управління організацією. Тож, використання зазначених елементів дасть можливість забезпечити успішну діяльність підприємства. Любий бізнес вбачає одержання позитивного прибуткового результату, досягнення певного соціального ефекту, створення певних робочих місць.

«Організовування – це процес формування структури управління організацією, встановлення системи зв'язків та відносин, що дає змогу підприємству ефективно працювати для досягнення поставлених цілей» [33, с.230].

«Організація як функція менеджменту – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети» [38, с.197]. Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства є формування стратегії, а основна мета організаційної функції в менеджменті – забезпечити перехід від стратегії до структури.

Тож керівнику потрібно звернути на можливі практичні результати виконання організаційної функції на підприємстві, які пропонують науковці, а саме «затвердження структури виробництва, структури органів управління,

схеми взаємозв'язків між підрозділами; регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав й обов'язків органів управління та службових осіб; затвердження положень, інструкцій; підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах» [33, с.230].

Зрозуміло, якщо керівник вважає, що виконавці будуть діяти самостійно і результат їхньої роботи приведе до бажаного результату, то в організуванні дій виконавців немає необхідності. Набори цих дій мають ряд важливих рис, які зображені на рисунку 1.6.

а) бажаний результат або ціль досягається колективними діями з планування, аналізування, обліку і контролювання. Це означає, що функція організування забезпечує спільну роботу груп менеджерів і фахівців, які виконують вищезазначені загальні функції, тобто виконання цих видів діяльності має потребу в організуванні;

б) відповідно до принципу ієрархічності (див. розділ 2) для підвищення керованості в процесі досягнення цілей керівник змушений передавати значну частину робіт на низові рівні. Отже, ці види діяльності повинні координуватися керівником;

в) проблеми, з якими доводиться мати справу менеджерів, занадто великі, щоб їх можна було розв'язувати без певної підготовки. Підготовчою діяльністю стосовно проблем керівника є організування його роботи. Воно робить роботу керівника ефективною або полегшує її виконання. Іншими словами, робота самого керівника повинна бути правильно організована.

Рис. 1.6. Риси щодо самостійної діяльності

У спеціальній літературі існують інші визначення. Наведемо для порівняння деякі з них. Коли ми говоримо про організації, то маємо на увазі вид організаційної діяльності, що покликана забезпечити виконання плану та створює умови для прийняття плану».

Отже, організування, на нашу думку, є процесом керування, який сприяє організації процесу роботи працівників та підрозділів на підприємстві зокрема. Таке визначення настільки різноманітного і складного поняття не слід розглядати як єдино правильне.

1.2. Зміст роботи керівника з управління організацією

Розвиваючи погляди на організацію з точки зору системного підходу, слід зазначити, що в ній існують різні рівні. Незалежно від рівня системи, що аналізується, всі організації мають три універсальні елемента: готовність до співпраці, загальну мету, комунікації. Родоначальник теорії наукової організації «праці Ф. Тейлор описав зміст роботи керівника організації такими словами: «Плануй — роби — дивись — впливай». Складові цієї формули є основою визначення фаз управлінського циклу в діяльності керівника організації» [40, с.324-326]. Тож зазначимо, що мотивація колективу є одним з найголовніших питань керівників і менеджерів по персоналу. Вважається, що в основі поведінки завжди лежить мотивація, за винятком діяльності заснованої на безумовних рефлексах. У психології мотив - це те, що активізує поведінку або підтримує і направляє його [37, с.187]. Це визначення мотиву відрізняється від звичайного уявлення, відповідно до якого мотив аналогічний причині, що пояснює, чому людина вчинила так, а не інакше і як правило прихований, а не лежить на поверхні.

Дослідники визначають «такі характеристики відкритих систем, як цілісність (зміна однієї складової зумовлює зміну інших); одноосібність (кожна складова може розглядатись окремо); перспективність (розвиток у напрямі вдосконалення); незалежність (можливе відокремлення підсистем); спеціалізованість (здатність до виконання певних робіт); перетворюваність вхідних елементів; зростання (можливості розширення та збільшення); циклічність розвитку; рівновага; непередбачуваність причин можливих збурень» [39, с.34].

Керівництво любого підприємства має можливість розробити плани і стратегії, знайти оптимальні структури та створити ефективні системи передачі та обробки інформації, встановити в організації найсучасніше обладнання і використовувати найкращі ІТ технології. Проте, якщо команда тобто колектив не

буде працювати на відповідному рівні жодні сучасні інструменти не допоможуть. Коли персонал готовий робити свою роботу є одним з ключових факторів успіху діяльності підприємства в конкурентному підприємства.

Науковці стверджують «що шлях до ефективного управління людиною лежить через ефективне стимулювання. У своїй роботі я розгляну всі форми матеріального та морального стимулювання, визначу їх переваги, слабкі і сильні сторони» [38, с.87]. Кожен керівник володіє мінімальними хочаб знаннями менеджера для того щоб здійснювати управління організацією не залежно від форми власності. Відповідно він в межах своїх повноважень має забезпечувати підприємству отримання прибутку і не зважаючи на те на чому зосереджена діяльність і що є кінцевим продуктом, будь то послуги або товари, основним завданням є покращення вироблення даного кінцевого продукту.

Практики рекомендують «керівникам самостійно у рамках своїх повноважень обирає форми та методи взаємодії із працівниками. Не слід забувати і про індивідуальні особливості самого керівника, що також відіграють не малу роль при розробці та реалізації внутрішньої політики, способів та прийомів впливу» [30, с.79].

У процесі внутрішньо-організаційного поділу праці відбулося відокремлення управлінської діяльності від неуправлінської, внаслідок чого виникла потреба в професії керівника та визначенні кола його обов'язків і відповідальності. Коли керівництво є істотним компонентом ефективного управління, керівники не завжди є ефективними керуючими, для здійснення ефективного керівництва необхідно знати особливості управлінської діяльності.

Аналіз управлінської роботи зводиться до пояснення того, чим займається керівник в організації або її підрозділі, які йому підпорядковані. Крім того, багато аспектів управлінської діяльності є загальними для всіх керівників у всіх організаціях, що теж підтверджує доцільність розгляду проблем керівництва, починаючи саме з управлінських.

Науковці визначили що «управління – це складний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний і організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (дільниця, цех, відділ, підприємство), здійснюваний за певною технологією, за допомогою системи методів і технічних засобів з метою досягнення об'єктом (керованою системою) заданих параметрів та стану» [25, с.96].

Практик стверджують, що «до процесу управління на підприємстві ставиться ряд вимог. Процес управління повинен мати такі особливості, як: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносна змінність і сталість. Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, що управляється» [28, с.112].

Отже, на нашу думку, управління можна розглядати як впливовий інструмент, який допомагає вирішувати різного роду завдання та реалізувати плани, які допомагають здійснювати діяльність підприємством. У загальному вигляді цикл управління можна подати так (рис. 1.9).

Потрібно керівнику розуміти, що кінцевий результат по певному виконаному завданню залежить від правильного виконання етапів управління. Тож, управлінська діяльність, сприяє досягненню визначеного кінцевого результату та потребує більше уваги та зосередженості від керівника при управлінні підприємством. Тож, як стверджують дослідники, «механізм управління являє собою сукупність конкретних стосунків між людьми, підприємствами, органами управління, в основі яких лежить вплив суб'єкта на об'єкт управління. Ці стосунки складаються із різноманітних організаційних, інформаційних зв'язків, взаємодії різних елементів, ланок суб'єкта управління» [27, с.117].

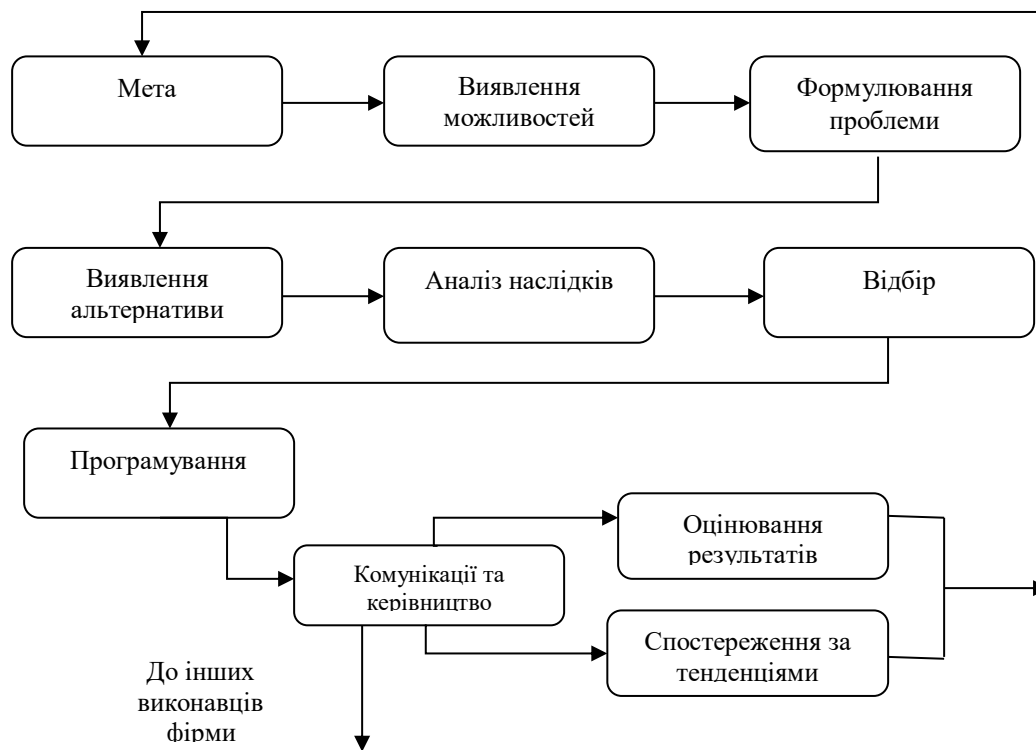


Рис. 1.9. Цикл управління

Отже, керівник кожного підприємства має володіти знаннями та методиками для того, щоб організувати роботу працівників згідно мети та цілей визначених в роботі. На даний сучасний етап нашої буденності в умовах воєнного стану керівнику підприємства потрібно вміти використовувати інструменти налагодження ефективних комунікацій між працівниками. Сучасному керівнику потрібно адекватно сприймати думки та стан співробітників, враховуючи стресові ситуації, які виникають в колективі. В якійсь мірі йому потрібно бути керівником-коучем, який зможе zapewняти працівників у ситуаціях різних планів, що сприятиме досягненню прийнятих рішень. В умовах військового стану керівник діє, враховуючи потреби нововведень в організації. Налагодження зв'язків виступає засобом, за допомогою якого керівник-менеджер може знати і сприймати різні думки, що сприяють виробленню нового курсу. Отже, вирішальне значення для керівництва мають ефективні зв'язки і спроможність спонукати людей до дії.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДИВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ «Ангеліна»

2.1. Характеристика економічної діяльності підприємства

Приватне підприємство «Ангеліна» здійснює свою діяльність в межах чинного законодавства. Види діяльності в порядку і межах, встановлених діючим законодавством надання послуг в сфері побуту, торговельно-закупівельна, торговельно-посередницька, торговельно-комісійна діяльність; виготовлення і реалізація кулінарних, кондитерських, макаронних виробів, проведення виставок-розпродажів, реалізація алкогольних напоїв та тютюнових виробів здійснює роботу. Будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за раніше складеним планом. Повною мірою це стосується і праці менеджера. Як функція управління планування полягає у встановленні цілей і визначенні шляхів їх досягнення. Отже, процес планування праці менеджера повинен починатися з вибору ним особистих цілей. Для цього потрібно мати характеристику економічної діяльності підприємства.

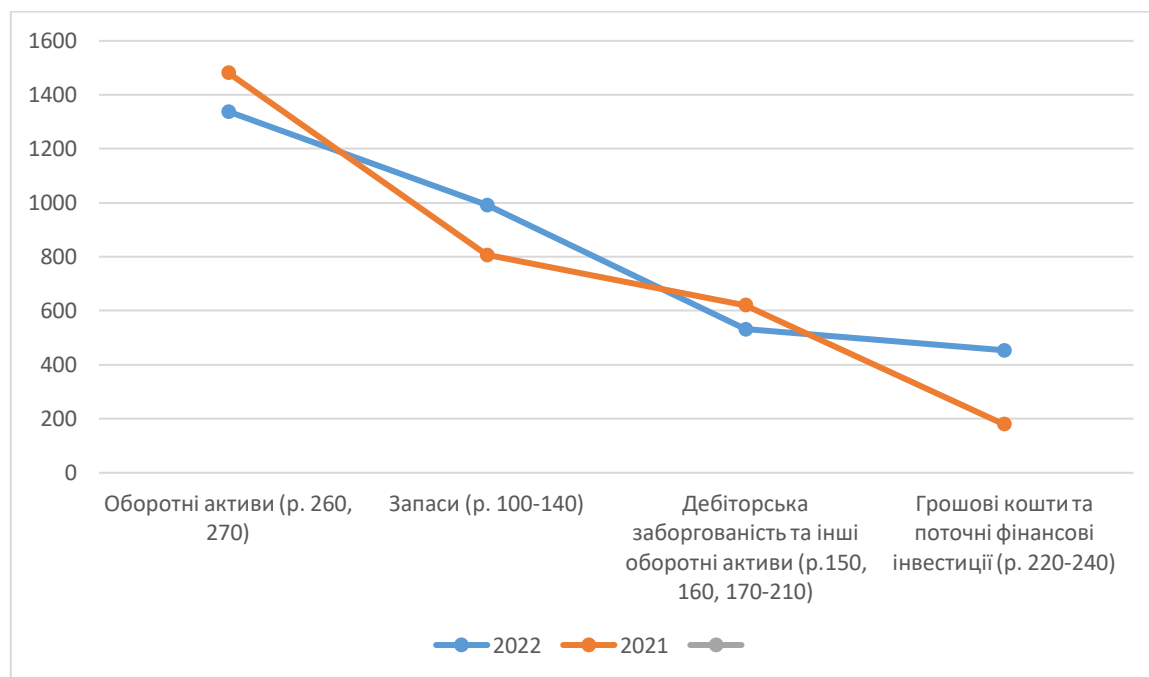


Рис. 2.1. Показники активу балансу підприємства

Економічна діяльність проявляється в можливості проводити розрахунки та оплату згідно встановлених умов. Проаналізуємо баланс підприємства. У табл. 2.1. додаток А наведено показники активу балансу ПП «Ангеліна» за 2021-2022 рр. Так, необоротні активи, які переважно представлені основними засобами, переважають над оборотними. За наведеними даними у 2021 році – 1338,1 тис. грн., у 2022 році – 1481,3 тис. грн. Оборотні активи у 2021 році в суммі становили 805,3 тис. грн., а до 2022 року їх вартість зросла до 806,4 тис. грн. Вартість запасів зросла до 532,3 тис. грн. у 2021, та 621,1 тис. грн. у 2022 році. Дебіторська заборгованість у складала 2022 році – 179,2 тис. грн.

Сума грошових коштів підприємства на балансі була лише у 2022 році і склала 0,1 тис. грн. За сформованим пасивом балансу більшість належить власному капіталу (табл. 2.2, додаток Б). У 2018 році його сума власного капіталу на підприємстві ПП «Ангеліна» склала 1917 тис. грн., а поточних зобов'язань – 232,4 тис. грн., у 2022 році склала їх співвідношення становило 2093,5 тис. грн. до 194,2 тис. грн.

Поточні зобов'язання кредиторської заборгованості - це борги та інші зобов'язання, що підприємство має погасити в межах одного фінансового року, тобто це кошти, які компанія винна постачальникам за товари та послуги, надані в кредит. На даному підприємстві вони складають 284,6 тис. грн. у 2021 році та а 194,2 тис. грн. у 2022 році.

За визначенням економістів «фінансовий результат (прибуток) є вартісним показником, вираженим у грошовій формі. Така форма оцінки прибутку пов'язана з практикою узагальненого вартісного обліку всіх пов'язаних з ним основних показників – вкладеного капіталу, отриманого доходу, понесених витрат тощо, а також з діючим порядком його податкового регулювання» [22, с.117]. Тож фінансовий результат слід вважати однією з важливих економічних показників, за допомогою якого можна підвести підсумки діяльності підприємства та зробити оцінку його діяльності. У таблиці 2.3 (додаток В).

наведено показники фінансової діяльності ПП «Ангеліна» за 2021-2022 рр.. Як бачимо, що у 2021 році дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склав 5696,2 тис. грн., а у 2022 році – 6851,3 тис. грн., що на 20,28% більше, ніж у 2021 році.

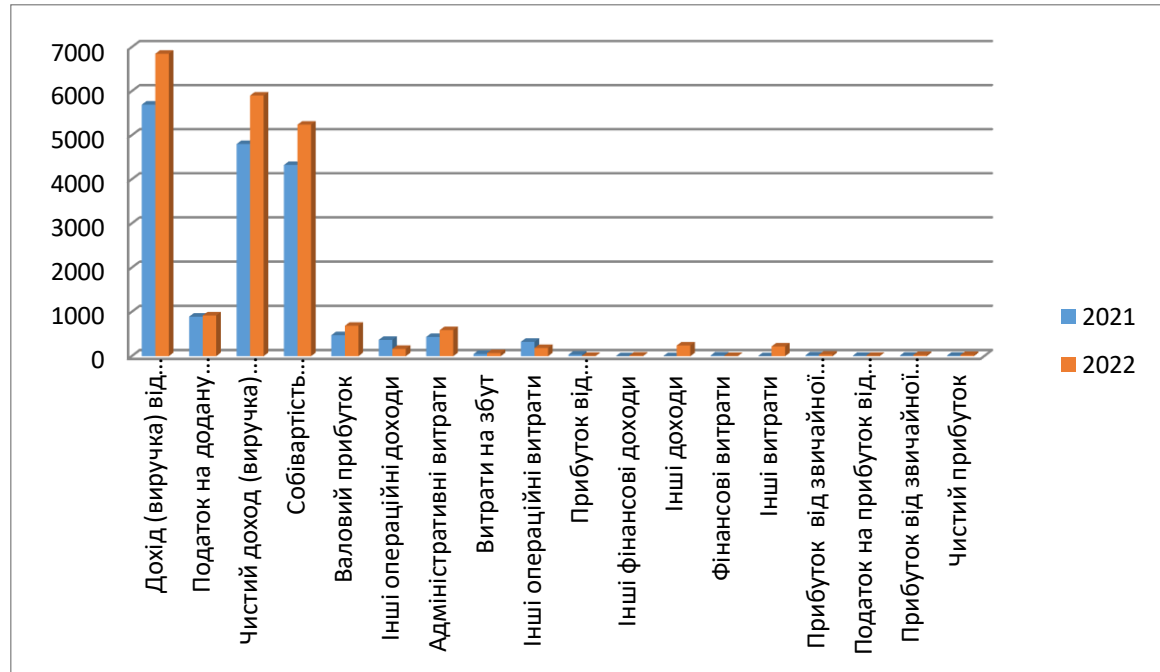


Рис. 2.2. Показники фінансової діяльності ПП «Ангеліна»

Відповідно чистий дохід від реалізації товарів –це Дохід, що визначається шляхом вирахування з доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів, доходів, що за договорами належать комітентам, та податків і зборів становив у 2022 році – 5903,1 тис. грн., що на 22,92% більше, ніж у попередньому році.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) становила у 2021 році – 4327,2 тис. грн., що на 21,13% менше, ніж у 2022 році. Валовий прибуток складав у 2021 році – 475 тис. грн., у 2022 році – 688,5 тис. грн., що на 44,95% більше, ніж у 2021 році. Згідно таблиці операційні доходи становили у 2021 році – 369,2 тис. грн., у 2022 році – 165 тис. грн., що на 55,31% менше, ніж у 2022 році. Адміністративні витрати у 2022 році – 589,5 тис. грн., що на 35,21% більше, ніж у 2021 році. Витрати на збут у 2022 році – 70,4 тис. грн., що на 45,45% більше,

ніж у 2021 році. Інші операційні витрати у 2022 році – 185,2 тис. грн. Це на 43,05% менше, ніж у 2021 році.

На досліджуваному підприємстві ПП «Ангеліна» отримали чистий прибуток у 2022 році – 26,5 тис. грн., що на 119,01% більше, ніж прибуток, отриманий у 2021 році.

Провівши аналіз фінансового стану важливо визначити, наскільки ефективно ведеться управління активами. Для оцінки управління активами використовується коефіцієнт оборотності активів (Ко.а.). Він розраховується як відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до середньої вартості активів (Ко.а. = ф.2, р.035 / середнє (ф.1, р.640) [39].

$$2021\text{р.} \quad \text{Ко.а.} = 4802,2 / 2238,55 = 2,14.$$

$$2022\text{р.} \quad \text{Ко.а.} = 5903,1 / 2308,7 = 2,56.$$

Наведений показник характеризує суму доходу (виручки), яку отримує підприємство від реалізації послуг, на кожну гривню, що вкладена в його активи. Як бачимо, оборотність ПП «Ангеліна» у 2021 році зросла і склала 2,14 оборота, у 2022 році склала 2,56 оборота, що є нормальним показником. В розрахунках також можна використовувати нетто-активи (загальна сума активів мінус поточні зобов'язання) (Ко.а.=ф.2,р.035/середнє (ф.1, р.640-р.620).

Особливу увагу при аналізі використання активів слід приділити управлінню оборотними активами: товарно-матеріальними запасами і дебіторською заборгованістю. Головною метою оцінки цих активів є виявлення ознак зменшення вартості або надлишкового накопичення товарно-матеріальних запасів та рахунків дебіторів. При аналізі ці показники балансу, як правило, зіставляються з сумою чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) або із собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тому що ці статті тісно взаємопов'язані.

Отже, за даними проведеного аналізу фінансового остану досліджуваного підприємства ПП «Ангеліна» у 2021-2022 рр., можна говорити, що

підприємство характеризується високою оборотністю, отриманням прибутку, що буде мати відбиток на рентабельності.

2.2. Дослідження процесу спілкування керівника з підлеглими: психологічний аспект

На підприємстві ПП «Ангеліна» спілкування відбувається згідно робочих процесів. Тобто керівник спілкується з працівниками щодо виконання поставлених завдань та наступних дій. Відповідно одна та інша сторона вступають в управлінські відносини. Кожне підприємство є непростим, в кожному є управлінські процеси, організаційні процеси, виробничі. Управлінські відносини на практиці є предметом дослідження менеджменту.

За твердженням дослідників «відносини між працівниками підприємства можна поділити на відносини субординації та координації. Відносини субординації - це відносини між працівниками та їхнім безпосереднім керівником, чий вказівки є обов'язковими для виконання. У підприємствах бізнесу це відносини між головним бухгалтером і працівниками бухгалтерії, між адміністратором залу ресторану та офіціантами, між керівником виробництва та і працівниками. Відносини координації мають місце між працівниками різних підрозділів внаслідок їх спільної діяльності, між колегами в одному підрозділі» [24, с.45-48].

Тож потрібно зазначити, що на підприємстві ПП «Ангеліна» працівники, у своєму спілкуванні формують відносини координації. Вони займають однаковий рівень влади, мають однаковий вплив, не підпорядковані один одному й мають рівні права у здійсненні спільної діяльності. Тож, зазначимо, що управлінські відносини передбачають здійснення керівником досліджуваного підприємства, крім планування, організації, мотивації і контролю, комунікативні зв'язки на всіх рівнях управління, є управлінське спілкування.

Дослідники зазначили, що «управлінське спілкування – двосторонній або багато–сторонній комунікативний процес в системі управління на основі знакової взаємодії між людьми, зумовлений управлінською діяльністю в організації» [24, с.44]. Одним із завдань управлінського спілкування є ефективна діяльність в системі «суб'єкт управління – об'єкт управління». Щоб спілкування було результативним, воно має мати за основу моральні цінності, моральну культуру, згідно правил і норм поведінки, які сприяють розвитку співпраці.

На думку деяких учених, «спілкування слід вважати діловим, якщо його визначальним змістом виступає соціально значуща спільна діяльність. Інші вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми. Під час ділового спілкування легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять "однією мовою" і прагнуть до продуктивного співробітництва. При цьому засадами їхнього спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових взаємовідносин, знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням способів та засобів взаємовпливу, взаєморозуміння» На думку деяких учених, «спілкування слід вважати діловим, якщо його визначальним змістом виступає соціально значуща спільна діяльність» [15, с.65]. Інші вважають, що «ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми» [18, с.76]. Тож, на практиці роботи на даному підприємстві вважають, що у процесі ділового спілкування легше і швидше знайти спільну мову людям, які обізнані в питаннях, які обговорюються. В процесі спілкування вони дотримуються визначених правил, норм, проявляють свої знання і уміння пов'язані з обміном інформацією.

На практиці досліджуваного підприємства управлінські відносини тісно пов'язані з усіма учасниками процесу. Тобто, вони не можуть стосуватися лише керівника і підлеглого оскільки кожна сторона в організації є учасником процесу.

Також, на підприємстві працівники у спілкуванні з керівником виказують свою точку зору по ряду питань, погодження або невдоволення по різних позиціям.

Тож, на підприємстві ПП «Ангеліна» управлінське спілкування реалізується в деяких формах, які зображені на рисунку 2.2.

1. Субординаційне спілкування. Передбачає спілкування між керівниками і підлеглими, ґрунтуючись на адміністративно-правових нормах. Таке спілкування складається між керівниками й виконавцями, між керівниками різних рівнів і має лінійний, функціональний або змішаний характер.

2. Службово-товариське спілкування. Характерне для спілкування між колегами. Основу його утворюють адміністративно-моральні норми.

3. Дружнє спілкування. Стосується спілкування між керівниками, між керівниками і підлеглими, базованого на морально-психологічних нормах взаємодії.

Рис. 2.2. Форми реалізації управлінського спілкування

Тобто, згідно наведених форм керівник може обирати ту, яка найбільше йому підходить, оскільки рівень управління виробничі умови, індивідуально-психологічні якості працівників зумовлюють цей процес. Найчастіше керівник даного підприємства використовує вертикальну модель спілкування за ієрархічними рівнями управління.

Стиль управління керівника досліджуваного підприємства має зв'язок із импом спілкування. Наприклад, керівник інколи використовує менторський тип спілкування, оскільки час від часу у нього авторитарний стиль управління. Керівник даного підприємства керує односторонньо, ґрунтується на односторонньому управлінні та спілкуванні, зорієнтований на повчання, інструктаж.

Коли вирішені всі процеси керівник досліджуваного підприємства керує за мнтодикою демократичного стилю, при цьому враховує права і обов'язки підлеглих. Однак, авторитарний стиль управління часто проявляється і в “інформативному” типі спілкування, яке спрямоване на передавання інформації. Проте, таке спілкування керівника малоефективне, оскільки проста

ретрансляція інформації спричинює пасивне її сприйняття, унеможлиблює обмін думками, самостійний пошук шляхів розв'язання проблем.

Також, пропонуємо керівнику підприємства ПП «Ангеліна» звернути увагу на пропозиції надані американським психологом В. Сатир, який виокремлює п'ять моделей спілкування (рис.2.3.).

запобіглива, звинувачувальна, розважлива, віддалена і врівноважена. Запобігливий тип. Така людина в розмові прагне догодити іншим, часто вибачається, не вступає в суперечки. Вона погоджується з критикою на свою адресу. Цей тип має назву миролюбця.

звинувачувальний тип. Така людина постійно шукає і знаходить тих, хто винен. Вона – диктатор, господар ситуації. Людина такого типу прагне завоювати авторитет, владу над іншими. У глибині свідомості вона відчуває, що не зможе обійтися без допомоги оточення, і тому відчуває задоволення, коли люди їй підкоряються.

розважливий тип. Така людина дуже коректна, надто спокійна, яка все розраховує наперед, має монотонний голос, вибудовує довгі фрази.

віддалений тип. Така людина не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно і невчасно.

Рис.2.3.Моделі спілкування для керівника підприємства

Варто рекомендувати керівнику підприємства звернути увагу на ефективність управлінського спілкування, яке залежить від дотримання етико-психологічних принципів (рис. 2.4).

1. Створення умов для реалізації комунікативного потенціалу співробітників, їхніх комунікативних знань, досвіду, здібностей. Цьому сприяє делегування повноважень керівника, тобто передання у компетенцію підлеглих деяких завдань, видів діяльності.

2. Відповідальність за повідомлену інформацію. Йдеться про те, що кожен працівник повинен чітко знати свою посадову компетенцію (завдання, обов'язки і права щодо їх реалізації).

3. Готовність і вміння дотримуватися слова, за будь-яких обставин виконувати взяті на себе зобов'язання.

4. Заохочення і покарання у спілкуванні. Будь-яка людина прагне до самоствердження, до визнання у професійній сфері. Тому керівник повинен бачити не тільки найактивніших та сумлінних працівників, й відзначати успіхи кожного підлеглого в процесі управлінської взаємодії.

5. Рациональне використання часу, відведеного на спілкування, укладання інформації в певні часові межі. Серед різноманітних принципів і прийомів використання робочого часу одним із найефективніших є принцип пріоритетів, який полягає в розподілі інформації за її значущістю, що сприяє уникненню знецінення інформації.

6. Порядність, переконаність у тому, що бути чесним у спілкуванні й взаємодії з партнерами — не тільки похвально, а й вигідно.

Рис.2.4. Етико-психологічні принципи для ефективного управлінського спілкування на підприємстві

Будучи конкретною формою взаємодії, обміну інформацією, взаєморозуміння, сприймання та взаємовпливу, управлінське спілкування є виявом активності особистості та персоналу організації, засобом регуляції їхньої поведінки, діяльності та відносин. Активність учасників управлінського процесу у певних межах тим більша, чим ширша сфера спілкування і чим більше варіантів поведінки організація спроможна їм надати.

2.3. Характеристика організаційної складової в управлінні персоналом

Одна з найважливіших складових управлінської діяльності - управління персоналом, як правило, ґрунтується на концепції управління - узагальненому уявленні (необов'язково декларуємому) про місце людини в організації. У теорії і практиці управління людською стороною організації можна виділити чотири

концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління - економічного, органічного і гуманістичного [12].

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу провідне місце займає технічна (у загальному випадку інструментальна, тобто спрямована на оволодіння трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві. Організація тут означає упорядкованість відносин між ясно обкресленими частинами цілого, що мають визначений порядок.

У сутності організація - це набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгоритмізовано, ефективно, надійно і передбачувано.

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів на підприємстві ПП «Ангеліна» (рис. 2.5) виділяють наступні[12, 16]:

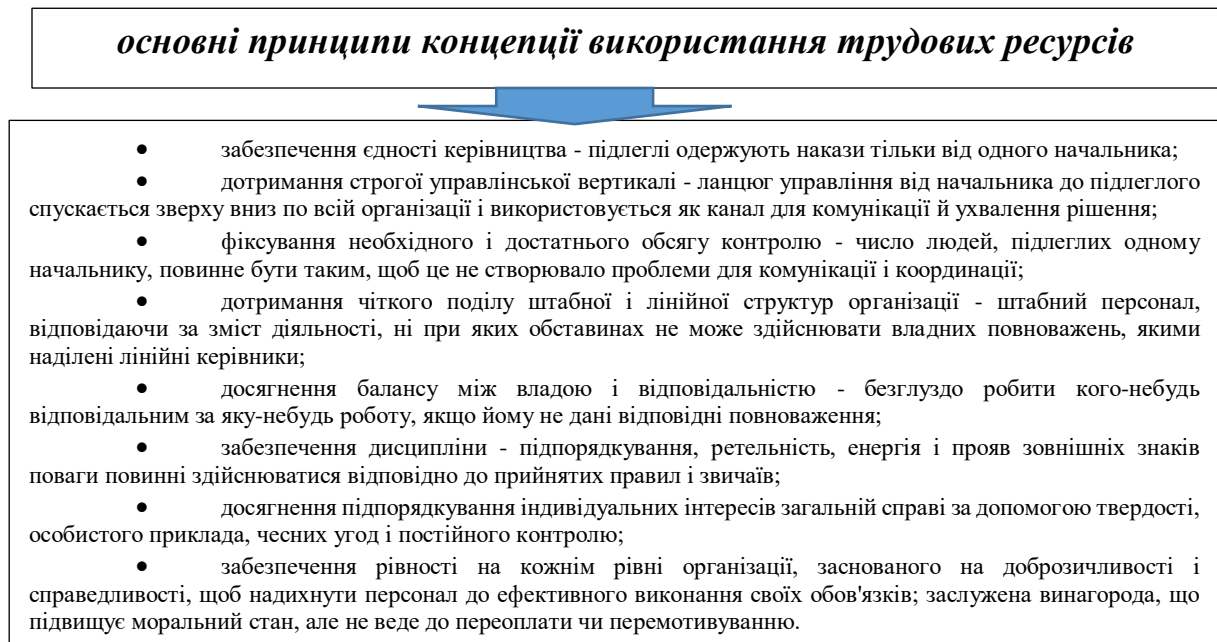


Рис.2.5. Принципи концепції використання трудових ресурсів

У рамках органічної парадигми послідовно склалися концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами. Саме організаційний підхід позначив нову перспективу управління персоналом на ПП «Ангеліна», вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці і зарплати. Дослідники вважають, що «кадрова функція з

регістраційно-контрольної поступово стала розвиваючою і поширилася на пошук і підбор працівників, планування кар'єри значимих для організації фігур, оцінку працівників управлінського апарата, підвищення їхньої кваліфікації» [5, 9,34] .

В остаточному підсумку організаційний підхід, визнаючи принцип обмеженої раціональності, а саме на підприємстві ПП «Ангеліна» обмежений пошук інформації і контроль результатів за допомогою цілей і задач, а не контролем за поведженням за допомогою правил і програм. Дослідники пропонують такий підхід фокусувати на наступних ключових моментах, а саме «необхідно робити акцент на навколишнім середовищі, у якому живе організація; організацію треба розуміти в термінах взаємозалежних – усередині - і міжорганізаційних підсистем, виділяючи ключові підсистеми й аналізуючи способи управління їх відносинами із середовищем. Популярний спосіб аналізу - визначення набору ключових потреб, що організація повинна задовольнити для власного виживання; між підсистемами необхідно створювати рівновагу й усувати дисфункції» [32, с.456].

Подолання протиріч, характерних для організаційного підходу до управління ПП «Ангеліна», дозволило сформулювати наступні рекомендації, істотні з погляду підвищення ефективності управління персоналом.

1. Визнаючи помилки, що допускаються при дії в складному середовищі, неминучими, необхідно заохочувати в співробітників такі якості, як відкритість і рефлексивність.
2. Істотно заохочувати такі способи аналізу, що визнають можливість реалізації різних підходів до вирішення проблем. При цьому необхідно ініціювати конструктивні конфлікти і дискусії між представниками різних точок зору. Це часто приводить до переосмислення цілей організації і переформулюванню способів їхнього досягнення.
3. Важливо уникати того, щоб структура діяльності безпосередньо визначала організаційну структуру. Мети і задачі повинні не задаватися зверху, а

з'являтися в процесі роботи. У планах указуються скоріше обмеження (те, чого потрібно уникати), чим те, що конкретно потрібно зробити.

4. Необхідно підбирати людей, створювати організаційні структури і підтримувати процеси, що сприяють реалізації цих принципів.

Гуманістична парадигма, що розвивається в останній час, виходить з концепції управління людиною і з представлення про організацію як культурному феномені. Організаційна культура - цілісне представлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічних принципах поведіння і способів реагування, стає одним з пояснювальних принципів.

При цьому на підприємстві ПП «Ангеліна» культура розглядається крізь призму відповідних еталонів розвитку, відбитих у системі знань, ідеології, цінностях, законах і повсякденних ритуалах, зовнішніх стосовно організації, соціальних общностей. Вплив культурного контексту на управління персоналом сьогодні представляється цілком очевидним. Для організації ПП «Ангеліна» характерний дух співробітництва, взаємозалежність; довічний найм перетворює організацію в продовження родини; між начальниками і підлеглими встановлюються паттерналістські відносини.

Відповідно до гуманістичного підходу культура може розглядатися як процес створення реальності, що дозволяє людям бачити і розуміти події, дії, ситуації певним чином і додавати зміст і значення своєму власному поведінню. Здається, що все життя людини визначається писаними й особливо неписаними правилами. Однак насправді звичайно правила є лише засобом, а основна дія розвертається лише в момент вибору: яке з правил застосовувати в даному випадку. Наше розуміння ситуації визначає те, який набір правил ми використовуємо.

Позитивна роль гуманістичного підходу в розумінні організаційної реальності щодо ПП «Ангеліна» полягає в наступному.

1. Культурологічний погляд на організацію постачає керівників зв'язною системою понять, за допомогою яких вони можуть зробити свій повсякденний досвід збагненним. Це дозволяє розглядати визначені типи дій як нормальні, легітимні, передбачувані й уникати в такий спосіб проблем, детермінованих базисною невизначеністю і суперечливістю, що стоять за багатьма людськими цінностями і діями.
2. Представлення про організацію як культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи і змісти здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі. Якщо економічний і організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то організаційно-культурний показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор, церемонії і т.д. Якщо раніш багато менеджерів розглядали себе насамперед як людей, що створюють структури і посадові інструкції, що координують діяльність схеми мотивування, то тепер вони можуть дивитися на себе як на людей, що здійснюють символічні дії, спрямовані на створення і розвиток визначених змістів.
3. Гуманістичний підхід дозволяє також реінтерпретувати характер відносин організації з навколишнім середовищем у тім напрямку, що організації здатні не тільки адаптуватися, але і змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власному представленні про себе і своєї місії. Розробка стратегії організації може перетворитися в активну побудову і перетворення навколишньої реальності.
4. У рамках даного підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток - це не тільки зміна структур, технологій і навичок, але і зміна цінностей, що лежать в основі спільної діяльності людей [12].

На підприємстві працівники працюють згідно визначеного графіку та посадових інструкцій (додаток Г). Тож ми рекондуємо для покращення системи оцінки показників діяльності персоналу даного підприємства запровадити стандарти або норми результатів для кожного працівника; доводити результати роботи до кінцевого результату; обов'язково провести ознайомлення з оцінками працівників і обов'язково все затвердити в документа.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КЕРІВНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «Ангеліна»

3.1. Запровадження сучасних підходів до організації праці і управлінні працівниками організації

Більша частка працездатного населення розвинутих країн світу працюють сьогодні по найму. Свою винагороду називають компенсацією і відповідно систему управління цим процесом - управління компенсацією[19]. Якби не були наші погляди на трудову мотивацію, навряд чи можна заперечувати, що винагорода чи компенсація співробітникам грає винятково важливу роль у залученні, мотивуванні і збереженні в організації необхідної їй робочої сили. Як уже відзначалося, компенсація може робити прямо протилежний вплив на співробітників – мотивуючи і демотивуючи.

Неефективна система винагороди може викликати в працівників ПП «Ангеліна» незадоволеність, саме її розмір, чи місце вручення нагороди, або хто її надав. Такий незначний інцидент може призвести до зниження зацікавленості в роботі, що призведе до пониження її якості. Незадоволені компенсацією працівники ПП «Ангеліна» можуть вступити у відкритий конфлікт із керівником організації, припинити роботу, організувати страйк чи залишити організацію.

Однак, ефективна система компенсації надає стимул та натхнення до праці, до її високого якісного рівня та підвищенні бажання більш професійно працювати. Тож, основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробничі поведінки співробітників і, направивши його на досягнення стратегічних задач, що стоять перед нею, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними задачами організації ПП «Ангеліна». Ця ключова установка визначає мету системи компенсації.

В бізнесі завжди є конкуренція, кожен керівник прагне щоб його компанія була кращою і з найкращими фахівцями для досягнення стратегічних задач.

Тому, керівнику потрібно уважно ставитися до винагород і компенсацій оскільки конкуренти можуть переманити кращого фахівця за більшу винагороду.

Коли винагорода в організації ПП «Ангеліна» не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть почати залишати її. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація затратила визначені засоби і які є коштовним ресурсом, керівник ПП «Ангеліна» повинен забезпечити конкурентноздатність системи компенсації. Винагорода повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні для організації. Продуктивність, творчість, досвід, відданість філософії її повинні заохочуватися через систему компенсації [20, 34].

Продумана система компенсації дозволить організації ПП «Ангеліна» контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників. Оскільки витрати на робочу силу є основною статтею витрат для більшості сучасних організацій, ефективне управління ними має принципове значення для загального успіху організації. Як уже відзначалося, недоплати працівникам можуть сильно підірвати здатність її реалізовувати свої стратегічні задачі. У той же час необґрунтовано високі витрати на заробітну плату привели до банкрутства безліч організацій.

Система компенсації повинна бути, з одного боку, добре зрозуміла кожному співробітнику організації ПП «Ангеліна» (у протилежному випадку вона може викликати неадекватну реакцію персоналу і спричинити за собою не ті дії, які вона була покликана стимулювати), а з іншого боку - проста для адміністрування. Тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперервного функціонування.

Приведені вище мети системи компенсації можуть вступати у визначене протиріччя один з одним, наприклад, контроль за витратами і залучення кваліфікованого персоналу. Керівництво ПП «Ангеліна» повинне знайти оптимальне співвідношення між ступенем вирішення кожної з цих задач, що є

унікальним для будь-якої організації на кожному етапі її розвитку. У момент створення нової задачі мінімізації витрат на робочу силу, як правило, приноситься в жертву задачі залучення кваліфікованого персоналу. У період економічних труднощів організації часто відкладають на майбутнє прийом нових співробітників і зосереджуються на скороченні витрат на заробітну плату[18].

Чітке представлення цілей в області компенсації дає керівнику ПП «Ангеліна» організації можливість розробити ефективну систему, що відповідає реальним потребам організації, а також оцінювати її функціонування і вносити необхідні корективи.

Традиційна система компенсації передбачає, що винагорода, одержувана співробітником від організації ПП «Ангеліна», складається з двох елементів - основного (заробітної плати чи окладу) і додаткового (пільг), і залишається постійним протягом визначеного, досить тривалого проміжку часу.

Існує кілька методів класифікації робочих місць на ПП «Ангеліна»: від дуже простих, доступних практично будь-якому керівнику, до дуже складних, що використовуються консультаційними ями, які спеціалізуються в області компенсації. Нижче розглядаються деякі найбільш розповсюджені методи класифікації.

Дослідники зазначають, що «аналіз починається з визначення ключових факторів, що характеризують усі робочі місця в організації. Найбільше часто використовуваними ключовими факторами є: ступінь відповідальності, рівень кваліфікації, умови праці, рівень освіти, ступінь фізичної і розумової напруги. Природно, що ключові фактори можуть бути різними для різних й у залежності від профілю їхньої діяльності, величини, національної приналежності. Різним може бути зміст кожного фактора чи субфактора. Так, наприклад, для індустріальної її фактор відповідальності може містити в собі наступні субфактори: відповідальність за безпеку інших співробітників, стан верстатів і устаткування, якість продукції, що випускається, нагляд і управління підлеглими.

Для консультаційної її відповідальності має на увазі якість виконуваних проєктів, нагляд і управління підлеглими, робота з клієнтами» [19, 22, 25].

Тож зазначимо, що ефективність діяльності і добір нових працівників підвищується, якщо керівник сам контролює цей процес. Воно дає можливість формувати кадри за тими критеріями, які вбачає директор і має на меті підгімати результати діяльності працівників на підприємстві.

3.2. Рекомендації щодо використання інструментів стилю управління керівником

Керівник є головною особою в кожній організації, однак він нічого не вартий без своєї професійної команди. Тому головне завдання керівника ПП «Ангеліна» полягає в оптимальному підборі персоналу, створенні чіткої організаційної структури управління підприємством, визначенні загального напрямку діяльності організації, координуванні роботи, боротьбі з непродуктивними витратами часу, спрямуванні зусиль колективу на оволодіння методиками інтенсивної роботи, поліпшення якості праці тощо. Основою керівництва ПП «Ангеліна» є лідерство, влада і вплив.

Науковці визначають «лідерство - здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації» [32, с. 398]. Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження. «Влада - можливість впливати на поведінку інших людей» [32, с. 398]. «Вплив - поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого)» [32, с. 398].

Керівнику досліджуваного підприємства ПП «Ангеліна» потрібно розуміти рівень відповідальності щодо набуття офіційних повноважень. Його влада буде визначена рівнем залежності підлеглих від нього та офіційними документами. Дуже важливо щоб керівник був для організації ПП «Ангеліна» ще й лідером.

Не потрібно керівнику допускати виникнення лідера в колективі неформального, тобто працівника, який буде мати вплив на колектив. Непоодинокими є випадки, коли керівник володіє тільки формальними повноваженнями, будучи нездатним через свої особисті якості впливати на колектив. За таких обставин у колективі можливі конфлікти, стресові ситуації, прояви боротьби за владу, що може негативно впливати на діяльність організації.

Керівництво ПП «Ангеліна» здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень. Отже, щоб керувати, потрібно впливати, а щоб впливати - необхідна влада, яка базується на зверненні до активних потреб людини.

Рекомендуємо керівнику досліджуваного підприємства використовувати інструменти різних форм влади, які наведені нижче. Тож дослідники розглянули та запропонували наступні форми:

«Влада примусу. Виконавець вірить, що влада може перешкоджати задоволенню його певних потреб, або спричинити якісь неприємності, іншими словами, вплив на працівників базується на страху втратити роботу, повагу, захищеність тощо» [18, с. 376].

«Влада винагороди. Базується на переконанні, що виконавець може отримати винагороду за виконання конкретних дій, поведінку. При цьому винагорода повинна бути цінною. У такій ситуації менеджер має усвідомлювати, що кожна людина індивідуально сприймає і розуміє цінності (згідно з теорією очікувань). Посилення влади винагороди часто досягається шляхом особистих послуг» [18, с. 376].

«Законна (традиційна) влада. Базується на вірі виконавця в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок - виконувати їх. В її основу покладено традиції, здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й належності. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб, що теж є винагородою. Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника),

а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від конкретної особи), швидкість та передбаченість впливу» [18, с. 376].

«Еталонна влада. В її основі - влада власного прикладу керівника. Формується на особистих якостях, рисах, здібностях лідерів (їх називають харизматичними - наділеними особливим даром). Як правило, таким лідерам властиві енергійність, імпазантність, незалежність характеру, ораторські здібності, освіченість, сприйняття похвал на власну адресу без себелюбства, пихатості, зарозумілості, інтелігентність, достойні манери поведінки, впевненість тощо» [18, с. 376].

«Експертна влада. Ґрунтується на впевненості виконавців, що влада володіє спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити певні потреби. Впливає така влада через «розумну» віру, коли виконавець свідомо і логічно довіряє знанням експерта (керівника). Чим, вищими є досягнення експерта (керівника), тим відчутніша його влада. Менеджер повинен пам'ятати: якщо в групі є експерт, то вона найшвидше буде сприймати його рекомендації, тобто підлеглий-експерт стає неформальним керівником. В організації підлеглі можуть мати глибші знання з певної проблеми, тому вони матимуть статус «експертів» і впливатимуть на управлінські рішення» [18, с. 376].

У процесі управлінської діяльності керівник ПП «Ангеліна» виробляє певні способи, важелі та механізми впливу на підлеглих, які в сукупності формують стиль керівництва.

Стиль керівництва залежить від обсягу делегованих повноважень, використовуваних форм влади, турботи про людські стосунки, виконання завдань організації рис.3.1.

Авторитарний (автократичний) стиль керівництва. У його основі - володіння керівником значною владою, що створює можливості для нав'язування своєї волі виконавцям.

Демократичний (ліберальний) стиль керівництва. Апелює до потреб більш високого рівня (у причетності, орієнтації на високі цілі, автономії та самовираженні).

Комбінований стиль керівництва. Базується на поєднанні авторитарного та демократичного стилів. Це означає, що керівник за певних умов виявляє себе більше автократом, а в інших - більше демократом.

Рис.3.1. Стилi керівництва

Удосконалення впливу стилів керівництва на ефективність діяльності підприємства ПП «Ангеліна» проявлятиметься через ефективність впливу стилю керівництва. За твердження дослідників пропонуємо керівнику ПП «Ангеліна» «критерій ефективності впливу стилю діяльності керівника ПП «Ангеліна» на колектив вважаються його ступінь авторитету керівника; ступінь впливу на постійне підвищення результативності організації; прояв ініціативи, розвиток творчості та підприємливості персоналу; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; вплив повинен опинитися таким способом, який не просто веде до прийняття ідеї, а до дії - фактичного праці, необхідному для досягнення цілей організації» [24, с. 457].

Основним показником ефективності праці керівника ПП «Ангеліна» як організатора і вихователя є результати праці колективу в цілому і кожного члена окремо. Вони вимірюються різними виробничо-економічними показниками, на які позначається вплив технічні, економічні та організаційні рішення. При характеристиці ефективності роботи керівника ПП «Ангеліна» не можна обмежуватися тільки виробничо-економічними показниками праці. Потрібно враховувати і той комплекс показників життєдіяльності колективу, на який

впливає керівник. Ці показники виражаються через соціально-психологічні чинники.

Таким чином, результатом ефективності роботи керівника ПП «Ангеліна» є виробничо-економічні та соціально-психологічні показники [16, с. 187-189]. До соціально-психологічних показників, які характеризують діяльність керівника ПП «Ангеліна», можна віднести такі, як збіг формального та неформального лідера, що проявляється в роботі особливо при виконанні завдань команжою; згуртованість, а саме психологічна сумісність колективу коли мінімальна кількість конфліктних інцидентів; здоровий психологічний клімат.

Ефективність управлінської діяльності залежить від здібностей керівника ПП «Ангеліна». За визначенням психолога А.Н. Леонтьєва, «здібності - це такі властивості індивіда, сукупність яких обумовлює успішність виконання деякою діяльністю. Уміння забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи» [28, с. 167]. Керівнику ПП «Ангеліна» надано право вирішувати питання підбору і розстановки кадрів у своєму підрозділі. Ефективність цих рішень знаходиться в прямій залежності від управлінських здібностей керівника. «Сильний керівник підбирає сильних підлеглих, слабкий керівник слабких. У першому випадку можна говорити про позитивну, а в другому - про негативну самоорганізацію управлінської системи. Виходить, що шкода від слабого керівника подвійний: прямий - від малої ефективності його управлінської діяльності та непрямий, пов'язаний з негативною самоорганізацією. Сильний керівник вміє правильно оцінити ефективність діяльності підлеглих. Він намагається не привертати слабких підлеглих до вирішення складних або важливих питань, допомагає їм розібратися в ситуаціях, спираючись на автократичні методи керівництва» [28, с. 135-137].

Оскільки люди є найбільш важливим організаційним ресурсом, керівник організації ПП «Ангеліна» повинен приділяти основну частину свого часу саме управлінню працівниками, хоч це дуже складно. На жаль, так відбувається далеко

не у всіх сучасних організаціях. Це помітно знижує ефективність управління в організації ПП «Ангеліна» в цілому, оскільки керівники є найважливішим інструментом втілення в життя методів управління, та недостатня увага з їх боку до цих питань трансформуються в низьку якість управління персоналом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Тож керівнику потрібно звернути на можливі практичні результати виконання організаційної функції на підприємстві, які пропонують науковці. Для ефективного функціонування сучасних підприємств необхідні, перш за все, досконалі внутрішні зв'язки. Об'єднання різних частин підприємства в єдине ціле забезпечується організаційною функцією менеджменту.

Маємо звернути увагу керівника підприємства на те, що для успішної організації потрібно розглядати ряд елементів, а саме здатність до практичної реалізації управлінських рішень, що приймаються, оскільки через такий елемент можна побачити професійність як команди так і керівника.

«Організування – це процес формування структури управління організацією, встановлення системи зв'язків та відносин, що дає змогу підприємству ефективно працювати для досягнення поставлених цілей» [33, с.230]. На практиці досліджуваного підприємства управлінські відносини тісно пов'язані з усіма учасниками процесу. Тобто, вони не можуть стосуватися лише керівника і підлеглого оскільки кожна сторона в організації є учасником процесу.

Згідно наведених форм керівник може обирати ту, яка найбільше йому підходить, оскільки рівень управління виробничі умови, індивідуально-психологічні якості працівників зумовлюють цей процес. Також, пропонуємо керівнику підприємства ПП «Ангеліна» звернути увагу на пропозиції надані американським психологом В. Сатир, який виокремлює п'ять моделей спілкування.

Сформували рекомендації, істотні з погляду підвищення ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Незадоволені компенсацією працівники ПП «Ангеліна» можуть вступити у відкритий конфлікт із керівником організації, припинити роботу, організувати страйк чи залишити організацію.

Однак, ефективна система компенсації надає стимул та натхнення до праці, до її високого якісного рівня та підвищенні бажання більш професійно працювати. Рекомендуємо керівнику досліджуваного підприємства використовувати інструменти різних форм влади, які наведені в роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
2. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2021. 360 с.
3. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2021. 420 с.
4. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
5. Везомська І. Г. Менеджмент : конспект лекцій / Київ : Ліра-К, 2018. – 73 с.
6. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
7. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2022. – 232 с.
8. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2021. 304 с
9. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
- 10.Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
- 11.Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкевіч Р.

Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296

12. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2022. 184 с.
13. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
14. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 212 с.
15. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2021. – 231 с.
16. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
17. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П’яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 208 с.
18. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.
19. Могилевская О. Ю. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / О. Ю. Могилевская ; Киев. междунар. ун-т. - Киев : Изд-во КиМУ, 2016. - 377 с.
20. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.

21. Назарчук Т. В. *Менеджмент організацій : навчальний посібник*. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
22. Назарчук Т. В. *Менеджмент організацій: Навчальний посібник*. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
23. Нестеренко О.В. *Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн.* Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
24. Окорський В. П., Мазаракі А. А. *Основи менеджменту: навчальний посібник*. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2021. 846 с.
25. Олуйко В. М. *Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник*. Київ, 2018.- 504с.
26. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. *Прийняття управлінських рішень*. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
27. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. *Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник*. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
28. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. *Психологія управління та конфліктологія: Підручник*. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
29. Сімутіна Я. В. *Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія*. Київ:НікаЦентр, 2018. 436 с.
30. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. *Менеджмент: навчальний посібник*. Київ : Центр учбової літератури, 2017.
31. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. *Основи менеджменту: навч. посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко*. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2022. 336 с.

- 32.Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч.посібн. За ред..
Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта. 2018. 620 с.
- 33.Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем:
теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
- 34.Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі
управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-
317.
- 35.Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на
підприємств/ Управління економікою: теорія та практика. СбОМі
Чумаченювською читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки
пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (ввдп. ред.),
Ю.С. Залознова та ін. Кив, 2018. 166 с.
- 36.Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор,
2017. 344 с.
- 37.Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор,
2017. 344 с.
- 38.Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра -
Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
- 39.Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / -
Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2022. - 424 с.
- 40.Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн.
К. : Алерта, 2022. 492 с.
- 41.Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав,
2022. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид.,
Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
- 42.Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ
КНТЕУ. 2022 р. 200 с.

43. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. – 155 с.
44. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
45. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
46. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
47. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2022.
48. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.

ДОДАТКИ