

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

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**«СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА: РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ
КЕРІВНИКА»**

**(за матеріалами ТОВ «ЛУЖАНСЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД»,
смт. Лужани Чернівецької області)**

Студента 2 курсу, 703 групи
другого (магістерського)
рівня вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності» _____

Вудвуда
Валентина Валерійовича

Науковий керівник:
к.техн.н., доцент _____

Лошенюк
Ірина Романівна

Завідувач кафедри:
к.е.н., доцент _____

Чичун
Валентина Андріївна

АНОТАЦІЯ
Вудвуд Валенти Валерійович
Студент 2 курсу, 703 група, спеціальності 073 «Менеджмент»
СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: РОЛЬ І
ЗНАЧЕННЯ КЕРІВНИКА
(на матеріалах ТОВ «ЛУЖАНСЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД»)

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні підходи до формування ефективної системи менеджменту підприємства та визначено ключову роль керівника в умовах сучасних економічних викликів.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження застосовувалися як загальнонаукові (аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння), так і спеціальні методи (фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз, методи статистичного аналізу, моніторинг), які забезпечують комплексний підхід до вивчення питань управлінської діяльності.

Розкрито зміст системи менеджменту підприємства, її ключові функції, принципи та механізми. Визначено та обґрунтовано роль і значення керівника як центрального елемента системи, його місце у структурі управління та необхідні компетенції.

Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «ЛУЖАНСЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД» за 2022–2024 роки, здійснено оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища. Одержані результати підтвердили наявність позитивної динаміки прибутковості, проте виявили низку проблемних зон, зокрема: низький рівень ліквідності, значну залежність від позикових коштів та необхідність оптимізації управлінських процесів.

У межах дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи менеджменту, серед яких: впровадження служби контролінгу для покращення управління прибутком та фінансовими потоками, застосування керівником сучасних технік самоменеджменту та підвищення рівня його емоційного інтелекту. Запропоновані заходи мають прикладне значення для стабілізації та подальшого розвитку діяльності підприємства.

Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок, зокрема містить 9 таблиць, 10 рисунків та 8 додатків. Список використаних джерел налічує 43 найменування, розміщених на 5 сторінках, додатки представлені на 9 окремих сторінках.

Ключові слова: система менеджменту, керівник, управлінська діяльність, контролінг, ефективність, фінансовий аналіз, підприємство.

ANNOTATION
Woodwood Valenty Valeriyovych
2nd-year student, group 703, specialty 073 «Management»
THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM: THE ROLE AND
SIGNIFICANCE OF THE HEAD
(based on materials of "LUZHANY SPIRIT PLANT" LLC)

This paper explores the theoretical foundations and practical approaches to forming an effective enterprise management system and determines the key role of the head in the context of modern economic challenges.

Research Methods. The study applied both general scientific methods (analysis and synthesis, induction and deduction, comparison) and specific methods (financial and economic analysis, SWOT-analysis, statistical analysis methods, monitoring), ensuring a comprehensive approach to examining management activity issues.

The content of the enterprise management system, its key functions, principles, and mechanisms are revealed. The role and significance of the head as the central element of the system, their place in the management structure, and necessary competencies are defined and substantiated.

The financial and economic activities of "LUZHANY SPIRIT PLANT" LLC for 2022–2024 were analyzed, including an assessment of the external and internal environment. The results confirmed the presence of positive profitability dynamics but revealed a number of problem areas, including: low liquidity, significant dependence on borrowed funds, and the necessity of optimizing management processes.

The study offers practical recommendations for improving the efficiency of the management system, including: implementing a controlling service to enhance profit and financial flow management, applying modern self-management techniques by the head, and increasing their level of emotional intelligence. The proposed measures have practical significance for the stabilization and further development of the enterprise's activity.

The total length of the thesis is 68 pages, including 9 tables, 10 figures, and 8 appendices. The list of references contains 43 sources presented across 5 pages, and the appendices span 9 separate pages.

Keywords: management system, head, management activity, controlling, efficiency, financial analysis, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ І ЗНАЧЕННЯ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Система менеджменту та управлінська діяльність на підприємстві – особливості формування та реалізації.	7
1.2. Сутність процесу керування підприємством та визначення ролі керівника	11
РОЗДІЛ 2. СТАН СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛУЖАНСЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД»	20
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Лужанський спиртовий завод»	20
2.2. Оцінка внутрішнього середовища та зовнішніх чинників впливу на ТОВ «Лужанський спиртовий завод»	28
2.3. Моніторинг системи менеджменту ТОВ «ЛУЖАНСЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД»	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	36
3.1. Напрямки реалізації принципів самоменеджменту в роботі керівника ТОВ «Лужанський спиртзавод»	36
3.2. Шляхи покращення функціонування системи менеджменту ТОВ «Лужанський спиртзавод»	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Потреба у створенні системи управління виникла одночасно із формуванням людського суспільства, коли люди почали об'єднуватися в групи для організації спільної роботи. Практика управління, хоча на той час її ще не називали менеджментом, поступово розвивалась у різних сферах людської діяльності ще за часів стародавніх цивілізацій. Це підтверджується пам'ятками письма стародавнього Єгипту. Наприклад, у книзі «Повчання Птахотепа», написаній понад чотири тисячі років тому, зазначено такі думки: якщо ти керівник, зберігай спокій, вислуховуючи прохача, і не перебивай його доти, поки він не висловить усе, що має на душі.

Людина, що опинилася у складній ситуації, прагне перш за все виговоритися, аніж знайти вирішення своєї проблеми. Питання ефективної організації діяльності хвилювало як учених, так і практиків упродовж багатьох століть. Сьогоднішні реалії диктують необхідність нових підходів до формування і впровадження системи управління на сучасних підприємствах для забезпечення їхньої високої продуктивності та конкурентоспроможності. Українське суспільство наразі характеризується швидкими змінами та складними соціальними, економічними й військово-політичними обставинами, спричиненими військовою агресією з боку російської федерації.

Це призвело до посилення нестабільності та невизначеності умов. Ці зміни значною мірою визначають роль і місце керівника у системі менеджменту підприємства, коригуючи також зміст його професійної діяльності. Прагнення до адекватного реагування на актуальні виклики, пошуку інноваційних підходів до вирішення управлінських завдань, забезпечення соціально відповідальної поведінки, розвитку й підтримки ефективності роботи підприємств сприяє успішному виконанню управлінських функцій. Це водночас формує позитивний, оновлений образ керівника, який відповідає сучасним реаліям.

Однією з головних причин кризових явищ на багатьох підприємствах

часто стає низька ефективність управління. Зміна стереотипів мислення, які довгий час були домінуючими, відбувається надто повільно, хоча в сучасних умовах вони вже не є життєздатними. Економічна стійкість підприємства залежить від багатьох чинників, важливе місце серед яких посідають стиль та методи управління керівництва. У контексті постійного впливу зовнішніх факторів виникає необхідність застосування нових підходів до лідерства, а також удосконалення форм організації та методів роботи для підвищення ефективності.

Аналізуючи наукові напрацювання дослідників у цій сфері, можна відзначити значний інтерес як вітчизняних, так і закордонних економістів до проблематики функціонування українських та іноземних підприємств. Ці дослідження спрямовані на адаптацію економічних систем до глобальних господарських відносин та формування економіки відкритого типу. як: Бланшар К., Файоль А., Фідлер Ф., Блейк Р., Хауз Р., Мітчел Т., І.Х. Ансофф, О.І. Бланк, В.І. Даль, Г. Мінцберг, Дж. Куїнн, С. Гошал, В.Г. Герасимчук, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Н.Л. Карданська, Р.А. Фатхутдінов, Р. Стенфілд, Т. Сааті, Б. Бернана, І. Балабанового, В. Віссемо, В. Василенко, В. Герасимчука, Л. Довганя, Дж. Еванса, У. Кінга, Д. Кліланда, В. Квартальнова, Д. Кенуела, М. Мартиненка, М. Мескона, Н. Моїсєєвої, А. Міщенко, В. Пономаренка, Є. Панченка, С. Прахалада, А. Петігрю, С. Оборської, А. Старостіної, Дж. Сазерленда, Т. Ткаченко, Г. Хамела, Т. Ханагана, Л. Г. Дідковська, П. Г. Гордієнко, О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик, О. Б. Моргулець та ін.

Сучасний керівник зіштовхується з численними викликами, що включають виконання складних і важливих завдань. Серед них: аналіз зовнішнього середовища та можливостей підприємства, формування його місії й системи цілей, розробка стратегічного плану, а також організація та контроль за його реалізацією. Усі ці елементи є ключовими складовими ефективної системи управління підприємством. Для успішного вирішення зазначених завдань необхідно опанувати теоретичні та методологічні основи

менеджменту, а також засвоїти спеціальні методи довгострокового прогнозування, планування й аналізу у складних умовах невизначеності та ризиків.

Метою даної кваліфікаційної роботи є детальний аналіз ролі і місця керівника в системі менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети було виконано наступні завдання:

- дослідити теоретико-методологічні підходи щодо визначення місця керівника в системі менеджменту підприємства;
- визначити поняття та особливості управлінської діяльності в сучасних умовах діяльності організації
- вивчити сутність процесу керівництва та визначення ролі керівника в організації;
- проаналізувати стан системи менеджменту ТОВ «Лужанський спиртовий завод»;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Лужанський спиртовий завод»
- провести оцінку внутрішнього середовища та зовнішніх чинників впливу на ТОВ «Лужанський спиртовий завод»
- промоніторити стан діючої системи менеджменту ТОВ «Лужанський спиртовий завод»;
- запропонувати шляхи оптимізації управлінської діяльності керівника в системі менеджменту підприємства;
- окреслити напрямки реалізації принципів самоменеджменту в роботі керівника ТОВ «Лужанський спиртзавод»;
- визначити перспективні шляхи покращення функціонування системи менеджменту ТОВ «Лужанський спиртзавод».

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є особливості професійної діяльності керівника в процесі формування та реалізації системи менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та методичні інструменти менеджменту підприємства та визначення ролі і значення керівника в діяльності підприємства.

Дослідження обраної теми здійснювалося на матеріалах ТОВ «Лужанський спиртовий завод». Теоретичною базою для проведеного дослідження стали праці зарубіжних та вітчизняних науковців в галузі менеджменту підприємств.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Поняття та особливості управлінської діяльності в сучасних умовах діяльності організації

Практичний досвід свідчить, що історичні досягнення націй, держав та окремих організацій визначаються не природними чи матеріальними ресурсами, а ефективністю управлінської діяльності їх лідерів. В умовах ринкової економіки та жорсткої конкуренції, де успіх залежить від інновацій, змін, швидкості реагування та креативності в ухваленні управлінських рішень, багато бізнес-структур стикаються з дефіцитом кваліфікованих і мотивованих менеджерів.

Цей дефіцит часто стає основною перешкодою у зростанні організацій та досягненні ними конкурентних переваг. Дослідження економістів свідчать, що для багатьох керівників фінансова винагорода поступово втрачає свою домінуючу мотиваційну роль. Сучасні менеджери прагнуть не стільки високих посад, скільки можливостей займатися цікавими проектами, які викликають захоплення та стимулюють розвиток. Їхній інтерес зосереджений на розробці нових продуктів і послуг, участі в інноваціях, постійному процесі змін, отриманні максимальної свободи дій і водночас високої відповідальності.

Водночас вони хочуть працювати в сильних, розвинених організаціях із позитивною корпоративною культурою, чіткою управлінською структурою, відданими взаємним довірчим стосункам та орієнтованими на досягнення конкретних результатів. Їх також приваблює можливість співпрацювати з вимогливими та надихаючими лідерами, отримувати нові знання та досвід, і працювати в умовах диференційованої системи оплати праці. Підвищення продуктивності менеджерів в українських організаціях істотно залежить від формування національної моделі управління. Ця модель має враховувати

психологічні особливості, національні традиції, культурно-соціальні фактори, духовні цінності та рівень бізнес-освіти. Усе це зумовлює актуальність даного аналізу.

Ефективна робота персоналу підприємства та успіх самого суб'єкта господарювання значною мірою залежить від рівня компетентності співробітників. Компетентність є однією з ключових складових у сфері управління людськими ресурсами та забезпеченні стратегічної узгодженості фахівців із потребами організації. У сучасних умовах саме людський ресурс розглядається як найважливіший внутрішній механізм для підвищення продуктивності. Тому управління персоналом має бути орієнтоване на розробку ефективної моделі поведінки співробітників і досягнення стратегічних цілей.

Управлінська діяльність у різних сферах життя суспільства має власну специфіку, і її дослідження вимагає диференційованого підходу. Це є об'єктом спеціалізованого наукового аналізу. Управлінська робота – це свідомий вид людської діяльності, спрямований на досягнення ефективного функціонування певних процесів, виконання поставлених завдань і досягнення визначених цілей як в індивідуальній діяльності, так і в колективних ініціативах. [7, с. 12].

За умов формування ринкової економіки підвищуються вимоги до управління. Це обумовлено підвищеною складністю як виробництва продукції, так і її реалізації. Якщо у виробництві товарів беруть участь десятки, сотні, а то й більше спеціалізованих підприємств, то виникає необхідність раціонального рішення великої кількості повсякденних практичних проблем, пов'язаних із забезпеченням підприємства кваліфікованою робочою силою, сировиною, матеріалами, вигідними ринками збуту товарів і послуг.

Без спеціальних знань вирішити це широке коло проблем неможливо. З'являється особлива, щодо відособлена сфера управлінської діяльності – менеджмент. Менеджмент – сучасна система управління підприємством, що діє в умовах ринкової економіки. Класичний менеджмент ґрунтується на твердому раціоналізмі в управлінні.

Найбільш повне вираження суті цього етапу було позначене в концепціях

«наукового управління» Ф. Тейлора, «ідеальної бюрократії» М. Вебера та «науки адміністрування» А. Файоля [5, ст. 96].

Термін «менеджмент» по суті є дуже близьким до терміну «управління». Однак є відмінність. Управлінська професійна діяльність – форма практичної діяльності, яка є результатом процесів розподілу і спеціалізації праці у ході суспільного розвитку і диференціації трудової діяльності людини. Розвиток управління як специфічного виду діяльності, зростання його ролі, постійне розширення мережі органів управління є закономірним проявом суспільноісторичного прогресу. Управління стає все більш складною справою, постійно зростає кількість людей, зайнятих управлінською роботою.

Функція управління охоплює всі сфери суспільного життя і опосередковано – сферу індивідуального розвитку людини:

- професійного,
- посадового,
- особистісного. [1, ст. 76-82].

Сучасна управлінська діяльність ґрунтується на таких постулатах:

- зовнішнє середовище організації (підприємства, фірми) надзвичайно рухливе;
- кожний співробітник фірми – насамперед особистість, а не «інструмент» для забезпечення прибутку;
- управління – складна сфера людської діяльності, якої слід навчатися впродовж життя.

Продуктивність праці управлінця великою мірою залежить від раціонального розподілу робочого та вільного часу. Питання ефективного використання робочого часу та його планування стосується керівників будь-якого рівня. Для керівника вищого рівня, наприклад, характерний досить високий темп роботи, високий рівень відповідальності та великий обсяг роботи.

Зобов'язання в управлінському процесі визначаються як характером

поставлених завдань, так і постійно змінним зовнішнім середовищем. Управлінська діяльність є багатогранною за своїм проявом і включає людей, знання, інформацію та технічні засоби, які формують складне комплексне явище. Лише раціональне й збалансоване використання всіх елементів цієї діяльності може забезпечити її ефективність і доцільність. Інформаційна складова управлінської діяльності проявляється в постійній потребі отримувати, аналізувати, систематизувати, зберігати та надавати не лише спеціалізовану, а й управлінську інформацію. Ця діяльність також є складним соціально-психологічним процесом, у центрі якого лежить домінанта волі.

Особи, залучені до неї, на регулярній основі виконують розумові й вольові завдання, пов'язані з аналізом, оцінкою, прогнозуванням, прийняттям рішень, виконанням команд і контролем. У колективах органів державної влади та місцевого самоврядування це формує специфічний соціально-психологічний мікроклімат. Він значною мірою впливає на свідомість, емоції та життєві орієнтири людини, визначаючи її поведінку й діяльність. Стадії управлінської діяльності, які представляють собою послідовні етапи з притаманними їм формами та методами, логічно взаємопов'язані й утворюють завершений цикл управлінських дій.

Виділяють сім стадій управлінського процесу: - аналіз і оцінювання управлінської ситуації; - прогнозування і моделювання ситуації; - розробка правових актів та оргзаходів; - прийняття правових актів та здійснення оргзаходів; - організація виконання прийнятих рішень; - контроль виконання й оперативне інформування; - узагальнення діяльності та оцінювання нової ситуації. Форми управлінської діяльності:

- правові (фіксують управлінські рішення й дії, які мають юридичний зміст (встановлення й застосування правових норм)),
- організаційні (пов'язані зі здійсненням певних колективних або індивідуальних дій (оперативно-організаційних і матеріально-технічних операцій));
- організаційно-правові.

Методи управлінської діяльності (способи й прийоми аналізу й оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках) поділяють на [7, 12]:

- ✓ методи функціонування органів державної влади й місцевого самоврядування;
- ✓ методи забезпечення реалізації цілей і функцій державного управління.

Управлінська діяльність вирізняється інтелектуальним характером, що виражається в її спрямованості на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати у бажаному напрямі стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей. Вона має бути здатною відображати соціальну дійсність і все, що відбувається в ній, розкривати наявні в ній ресурси, засоби і резерви, знаходити оптимальні способи її удосконалення і переведення на новий рівень

1.2. Сутність процесу керівництва та визначення ролі керівника на підприємстві

Центральною фігурою в менеджменті будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує нею або окремими її підрозділами. Процес керівництва є неодмінною умовою функціонування організації. Основним механізмом здійснення завдань управління є керівництво, а також самостійні, але тісно пов'язані з ним концепції влади і особистого впливу.

Керівництво – це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців [7, с. 12].

Зміст процесу керівництва розкривається через такі основні функції, як планування, організація, контроль, мотивація та виховання. Перші чотири функції відображають суть керівництва в системі «керівник – виробництво», а остання підкреслює важливу сторону цього процесу – вплив на формування

особистості у сфері трудової діяльності.

Тип керівника формується під впливом кількох ключових чинників:

- політичної системи суспільства (наприклад, тоталітаризм, демократія тощо);
- виробничих відносин, що залежать від способу господарювання;
- загальнолюдських цінностей (наприклад, відповідності етичним нормам);
- моральних й культурних цінностей певного суспільства, серед яких можна виділити релігію, традиції, «неписані закони»;
- психофізіологічної природи людини, яка визначається базовими потребами індивіда;
- особливостей національного менталітету.

Національний менталітет – це спосіб мислення нації, її унікальний погляд на реальність, що формується під впливом традицій, культури, мови, географічних умов тощо. Під час створення моделі управлінського циклу для специфічних умов підприємства необхідно враховувати дії, які є визначальними для діяльності менеджера.

Функції керівника можна представити як низку послідовних етапів:

- визначення мети діяльності, розробка стратегії та тактики її досягнення;
- постановка конкретних завдань;
- вибір і впровадження ефективних методів управління;

Організація та контроль ключових напрямків діяльності й розвитку підприємства передбачають аналіз ефективності прийнятих рішень і оцінку результатів їх реалізації. Одним із основних завдань керівника є добір і розстановка кадрів для структурних підрозділів і управлінського апарату, а також оцінка перспектив для розвитку компанії й аналіз їх впливу на діяльність. Особлива увага приділяється виробленню рішень щодо проблем і пошуку оптимальних варіантів дій. Керівництво включає аналіз можливих наслідків запланованих кроків, вибір найкращої альтернативи, управління програмами,

зокрема організацію комунікацій і мотивацію співробітників. Важливим є виявлення ключових тенденцій розвитку та потенційних ризиків як у внутрішньому середовищі компанії, так і зовні. За потреби може здійснюватися перерозгляд або повторення окремих чи всіх зазначених етапів діяльності. У широкому сенсі керівництво охоплює постановку завдань, створення сприятливих умов для співпраці, ресурсне забезпечення й досягнення поставлених цілей. Практика свідчить, що керівник має постійно коригувати організацію відповідно до вимог зовнішніх змін, демонструючи гнучкість і адаптивність.

Таким чином, процес керівництва поєднує переконання, мотивування, застосування позитивного прикладу й елементів контролю для досягнення необхідних результатів. Серед важливих інструментів сучасного управління виділяється ефективна комунікація між працівниками. Керівник повинен бути чутливим до настроїв і очікувань колективу, володіти здібностями до переконування й здобувати підтримку своїх рішень з боку підлеглих, колег, вищого керівництва чи партнерів.

Роль керівника багатогранна: він не лише ухвалює рішення, але й активно впливає на підлеглих через налагодження стосунків на різних рівнях. Його реальний вплив ґрунтується на поєднанні особистісного авторитету та офіційних повноважень. Ефективний керівник повинен розуміти динаміку взаємовідносин у колективі й усвідомлювати чинники, які сприяють встановленню сприятливого морально-психологічного клімату. В залежності від обставин, керівник одночасно виконує функції організатора, комунікатора, експерта, критика або навіть безпосереднього виконавця, підкреслюючи багатозадачність його ролі в управлінському процесі.

Управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань. Детальніший розгляд окремих управлінських ролей керівника сприяє глибшому розумінню їх психологічної природи (табл. 1, додаток А) [7, с. 72].

Керівник як лідер організації. В організації (на виробництві, в установі, фірмі тощо) існує чіткий розподіл управлінських відносин, за яким одні керують, інші виконують і підпорядковуються керівництву. Найчастіше суб'єктом управління є керівник або колективний суб'єкт управління (рада засновників, наглядова рада, рада директорів тощо). Керівник водночас може бути і лідером в організації. Іноді функції управління бере на себе неформальний лідер групи. Керівництво і лідерство є персоніфікованими формами соціального контролю, способами соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в діяльності фірми чи установи [7].

Між керівництвом і лідерством є схожість і відмінності. Із психологічної точки зору керівництво є процесом соціально-психологічного впливу, коли індивід свідомо впливає на інших з метою структурувати дії та відносини у групі, організації. А керівник для психології є передусім індивідом, який реально виконує особливі функції керівництва, управління та організації діяльності. До основних його функцій належать визначення цілей спільної діяльності відповідно до напрямку розвитку організації, структурування діяльності й відносин, здійснення впливу на персонал під час виконання накреслених цілей.

Лідерство в діяльності керівника виявляється у вмінні пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнутимуть наблизитися, «вдихнути» в них необхідну для цього енергію. [7] Лідерство за своєю суттю має ознаки організації та управління групою, впливу на неї. У психологічному аспекті лідер належить до групи і наділений правом приймати рішення в значущих ситуаціях. Він, як центральна фігура в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі, впливає на окремих осіб або на групу загалом, спрямовує їхні зусилля на досягнення поставлених цілей.

До спільних рис керівника і лідера належать [7]:

- здійснення ролі координаторів, організаторів соціальної групи;
- реальний соціальний вплив у групі, що здійснюється, однак, різними засобами;

– використання субординаційних відносин, які чітко регламентовані для керівника і не передбачені для лідера.

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно. Отже, керівництво є офіційно регламентованим процесом;
- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі;
- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;
- керівництво є явищем більш стабільним, ніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи);
- процес прийняття рішення керівником значно складніший, опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають витоки в цій групі чи організації, тоді як лідер здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності.

У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників:

- 1) керівник – високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, а лідер здебільшого не

намагається зберегти систему, меншою мірою, ніж керівник, спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;

2) керівники добре розуміють особливості системи з її правилами і процедурами, які вони розробляють у будь-якій формі (формальній і неформальній) і забезпечують їх застосування в стандартній системі.

Лідер вважає, що простота – головний принцип успіху. Якщо лідер навчає співробітників простих способів удосконалення своєї діяльності, то керівник – складних процедур і методів;

3) керівники є прихильниками кількісних, а не якісних показників. їхня увага сконцентована переважно на короткочасних досягненнях. Лідери часто непередбачувані, винахідливі;

4) керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер – одностудців;

5) керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;

6) керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера – принцип рівності;

7) керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це не можливо через конфліктну природу відносин між керівником і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їх інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують.

Узявши за основу функціональні і психологічні відмінності між керівником та лідером, можна змодельовати й охарактеризувати ситуації, що позначаються на гармонізації життя і діяльності групи (В. Лозниця):

1. Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Це не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

2. Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва, хоча можливі деякі відхилення. Якщо група виконуватиме роль третьої сили між лідером і керівником, то співпраця буде ефективною.

3. Лідер і керівник – одна і та сама особа. Група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, найефективніше, а відносини в ній будуть найгармонійнішими.

4. Загалом, міра впливу керівника-лідера на групу (організацію) не є величиною постійною: за одних умов лідерські можливості можуть зростати, а за інших – знижуватися. Отже, феномен керівника-лідера – це динамічний процес групи, який може бути доволі суперечливим: міра домагань лідера і міра готовності інших належних до групи осіб прийняти керівника як лідера, тобто його провідну роль, можуть не збігатися.

Керівник як новатор – така управлінська роль керівника є дуже важливою, особливо в час змін і нововведень. Зміни в організації спрямовані на перетворення певних компонентів структури або функціонування організації. Керівник, як правило, є ініціатором їх впровадження. Натомість серед підлеглих завжди є люди, котрі блокують зміни і нововведення, знаходячи для цього певні причини: ймовірність скорочення кадрів, необхідність перекваліфіковуватися, непередбачуваність ситуації, страх перед невідомим тощо.

Керівник у такій ситуації має виявити свої організаторські (залучати до участі у реалізації нововведень підлеглих), професійні, комунікативні (широко інформувати про переваги змін), лідерські (допомагати переборювати приватні інтереси) якості.

Керівник як вихователь. Такий керівник уміє передати власний досвід іншим, надає психолого-педагогічну допомогу тим, хто її потребує (підлеглим, молодим керівникам). На ранніх стадіях управлінського розвитку такий вплив керівника-наставника є особливо значущим. У процесі взаємодії з ним у

молодого керівника формуються особистісні риси (наполегливість, ініціативність, вимогливість та ін.), необхідні для майбутньої управлінської діяльності. Взаємодія молодого керівника із своїм старшим колегою може розгортатися за різними схемами. Дослідники здебільшого акцентують на таких із них:

1. Можливості цільової взаємодії обмежені. Це нерідко гальмує особистісний розвиток керівника через відсутність значущого зворотного зв'язку, адекватної оцінки управлінської діяльності, відсутності корекції окремих дій і стилю роботи загалом. У такому разі молодому керівнику варто бути активним при встановленні контактів, пропонувати на обговорення безпосереднього керівника власні думки щодо розв'язання важливих виробничих завдань.

2. Гармонійна взаємодія із старшим керівником. За таких умов конфлікти не виникають, молодий керівник готовий розцінювати високі вимоги вищого керівництва як намагання поліпшити справу, відмовитися від непотрібних звичок тощо. Все це сприяє ефективній адаптації молодого керівника.

3. Молодий керівник підпорядкований некомпетентному, недобросовісному керівнику або такому, що швидко регресує. За таких обставин запорукою розвитку молодого керівника може стати його особистісна стійкість до негативних впливів зовнішнього середовища. Доцільним є і перехід працювати в інший підрозділ організації, зосередження зусиль на тому, щоб про професійні й управлінські достоїнства молодого керівника дізналися за межами підрозділу. Цьому сприяє розширення обов'язків, помітні акції в інших сферах діяльності.

4. Наявність у молодого керівника справжнього наставника, яким є безпосередній керівник або особа, рівна за посадою, але досвідченіша. Роль керівника-наставника не обмежується переданням знань, умінь та навичок. Вона виявляється в емоційній підтримці, навчанні, оцінюванні, аналізі, корекції управлінської діяльності молодого керівника.

Цілеспрямований вплив наставника на молодого керівника може здійснюватися по-різному:

- передавання моделей діяльності, активне використання методу «роби, як я», що сприяє засвоєнню елементів діяльності, стилю керівництва і взаємодії. Використання цього методу може призвести до некритичного копіювання управлінської діяльності, що знижує особистісний розвиток, звужує можливості корекції управлінської діяльності;
- аналіз, оцінювання і корекція діяльності молодого керівника. Як правило, це відбувається через аналіз інформаційного поля спілкування, конкретних управлінських рішень;
- тренування у виокремленні пріоритетів;
- створення умов для найповнішого розгортання управлінських здібностей тощо.

Роль керівника-вихователя виявляється і на рівні функціональної діяльності організації. Зокрема, він дбає про належний моральний та соціально-психологічний клімат групи, гарні стосунки (партнерські, ділові) в організації, що сприяє ефективному розв'язанню її завдань, стратегічних планів і кінцевих цілей.

Таким чином, роль і значення керівника та особливості здійснення управлінської діяльності – це цілісна система інструментів, методик, засобів і функцій керівника, комунікації з підлеглими, яка необхідна для реалізації функцій управління у певних умовах діяльності колективу. При управлінні організацією керівник не може використовувати тільки один усталену роль, він змушений постійно вносити зміни відповідно до ситуації.

Успішне вирішення управлінських проблем потребує постійного удосконалення навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу менеджера, ступеня готовності до вирішення дедалі складніших проблем є чи не найважливішим критерієм управління персоналом підприємства. оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями менеджера, то це слід враховувати при доборі керівних кадрів.

РОЗДІЛ 2. СТАН СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛУЖАНСЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Лужанський спиртовий завод»

ТОВ «Лужанський спиртовий завод» має багаторічну історію, що бере свій початок понад сто років тому. Спочатку це була гуральня, потім там працював пивоварний цех. У 40–50-х роках ХХ століття на заводі почали виробляти спирт з картоплі та зерна, а згодом основною сировиною стала меляса. У березні 1995 року Верховна Рада України внесла підприємство до списку об'єктів, приватизація яких заборонена через їхнє загальнодержавне значення. Тоді ж завод отримав нову назву – Лужанський експериментальний завод. У червні 1996 року після створення державного концерну «Укрспирт», завод був переданий під його управління. У січні 2000 року Кабмін України дозволив підприємству виготовляти компоненти для моторного палива, а вже у липні того ж року затвердив державну програму «Етанол», яка передбачала активніше використання етилового спирту в енергетиці. Лужанський спиртзавод увійшов до переліку виконавців цієї програми. Однак упродовж останніх десятиліть завод поступово скорочував обсяг виробництва і зупинявся.

У 2002 році Чернівецький суд відкрив справу про банкрутство підприємства, а в 2019 році через накопичені борги завод було відключено від газопостачання. Для відновлення роботи потрібно було модернізувати обладнання, що вимагало значних інвестицій. 30 листопада 2020 року Лужанський спиртзавод державного підприємства «Укрспирт» був проданий на аукціоні, організованому Фондом державного майна, за суму 21 000 100 грн. У торгах взяли участь троє претендентів, а стартова ціна лоту у 8,66 млн грн зросла в 2,4 рази.

Наразі підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю з кодом ЄДРПОУ 43993346 (zareєстровано 23 грудня 2020 року). Статутний капітал компанії становить 100 000 000 грн. Уповноваженою

особою ТОВ «Лужанський спиртовий завод» є Білейчук Богдан Дмитрович.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв.

Додаткові напрямки діяльності:

Додаткові напрямки діяльності:

20.14 Виробництво інших основних органічних хімічних речовин

19.20 Виробництво продуктів нафтоперероблення

20.13 Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин

20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у.

46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами

46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами

46.34 Оптова торгівля напоями

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

52.10 Складське господарство

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

Контактні дані юридичної особи ТОВ «ЛУЖАНСЬКИЙ СПИРТОВИЙ

ЗАВОД» Телефон: +380675934271

Юридична особа ТОВ «ЛУЖАНСЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД» зареєстрована за юридичною адресою Україна, Чернівецька обл., Чернівецький р-н, селище Лужани.

Для аналізу ефективності та результативності діяльності підприємства проаналізуємо основні показники його фінансово-господарської діяльності на основі звіту про фінансові результати за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.1.

Аналіз показників діяльності ТОВ «Лужанський спиртовий завод»
у 2022-2024 рр., (тис. грн)

Показник	2022	2023	2024	Абсол. приріст	Відносн. приріст
Загальні активи	202 853,80	250 843,90	264 839,10	61 985,30	30,56
Чистий дохід від реалізації	419 147,50	347 964,40	324 708,90	-94 438,60	-22,53
Собівартість реалізованого	399 307,20	323 772,70	296 293,50	-103 013,70	-25,80
Чистий прибуток	9 355,00	5 506,30	12 628,50	3 273,50	34,99
Поточні активи	52 694,70	59 853,60	55 885,20	3 190,50	6,05
Поточні зобов'язання	89 176,80	134 350,50	138 407,10	49 230,30	55,21
Власний капітал	106 055,70	111 562,00	124 190,50	18 134,80	17,10
Готівка	3 978,80	3 487,70	142,9	-3 835,90	-96,41
Запаси	23 418,50	19 974,00	30 470,90	7 052,40	30,11
Дебіторська заборгованість	16 474,60	33 201,80	12 818,90	-3 655,70	-22,19

Динаміку руху даних показників можемо побачити на діаграмі (Рис. 2.1.)

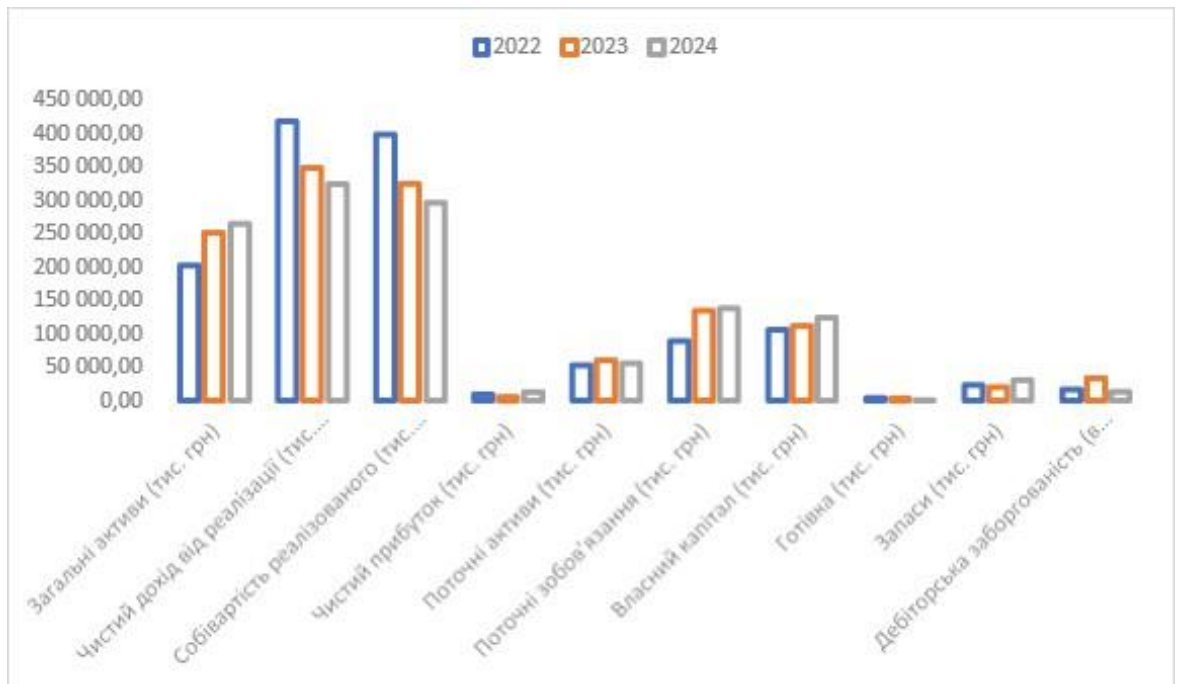


Рис. 2.1. Динаміку руху показників діяльності ТОВ «Лужанський спиртовий завод» за 2022-2024 рр.

З наведених даних видно, що загальні активи зросли зі 202 853,8 тис. грн у 2022 році до 264 839,1 тис. грн у 2024 році, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Одночасно відбулося скорочення валових продажів – з 419 147,5 тис. грн у 2022 році до 324 708,9 тис. грн у 2024 році. Що стосується чистого прибутку, то його показники мали нерегулярний характер, однак у 2024 році він демонстрував значний приріст до рівня 12 628,5 тис. грн. На основі вищезазначеного можна зробити висновок про стабільне зростання активів підприємства, що свідчить про його розширення та нарощування потужностей. Водночас варто звернути увагу на зменшення виручки, що може сигналізувати про зниження попиту або зміну ринкової ситуації. Окрім того, стрімке скорочення грошових коштів у 2024 році створює ризики ліквідності, а збільшення запасів може бути наслідком уповільнення реалізації продукції або надлишкових закупівель.

Для отримання детальнішої картини планується проведення комплексного фінансово-економічного аналізу ТОВ «Лужанський спиртовий завод». Він дозволить оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати

короткострокові зобов'язання, визначити наявність достатніх оборотних коштів та ризики касових розривів. Будуть також проаналізовані фінансова стабільність у короткостроковій перспективі та можливість підприємства погасити борги без залучення додаткових ресурсів.

Додатково будуть оцінені наступні показники: частка позикових коштів у фінансуванні діяльності, рівень фінансової залежності від кредиторів, ризик банкрутства у разі змін кон'юнктури ринку та рівень фінансового ризику. Аналіз також охоплюватиме ефективність використання активів, оборотність ресурсів, наявність надмірних чи неефективно задіяних активів. Останнім аспектом стане оцінка прибутковості операційної діяльності, економічної ефективності управління витратами та здатності підприємства генерувати дохід для власників капіталу.

Таблиця 2.2

Аналіз ліквідності ТОВ «Лужанський спиртовий завод»

Показник / рік	2022	2023	2024	Відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,54	0,43	0,4	-0,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,3	0,29	0,18	-0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,041	0,025	0,001	-0,04

Поточна та швидка ліквідність знаходяться нижче нормативних значень (<1), що свідчить про проблеми з короткостроковою платоспроможністю. Співвідношення боргу до капіталу перевищує 1 у 2023- 2024 роках, що вказує на високу залежність від позикових коштів. Зростання чистої маржі у 2024 році є позитивним сигналом щодо ефективності управління витратами. ROE у 2024 році перевищує попередні періоди, що привабливо для інвесторів.

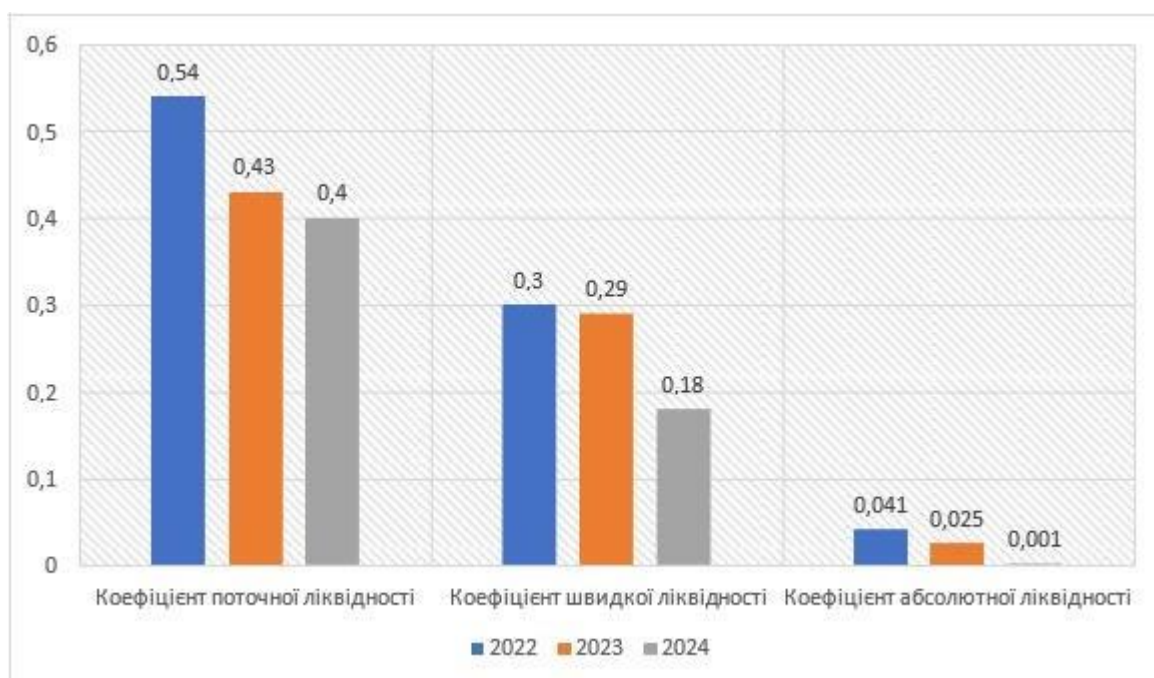


Рис. 2.2. Динаміка ліквідності ТОВ «Лужанський спиртовий завод» за 2022- 2024 рр.

2

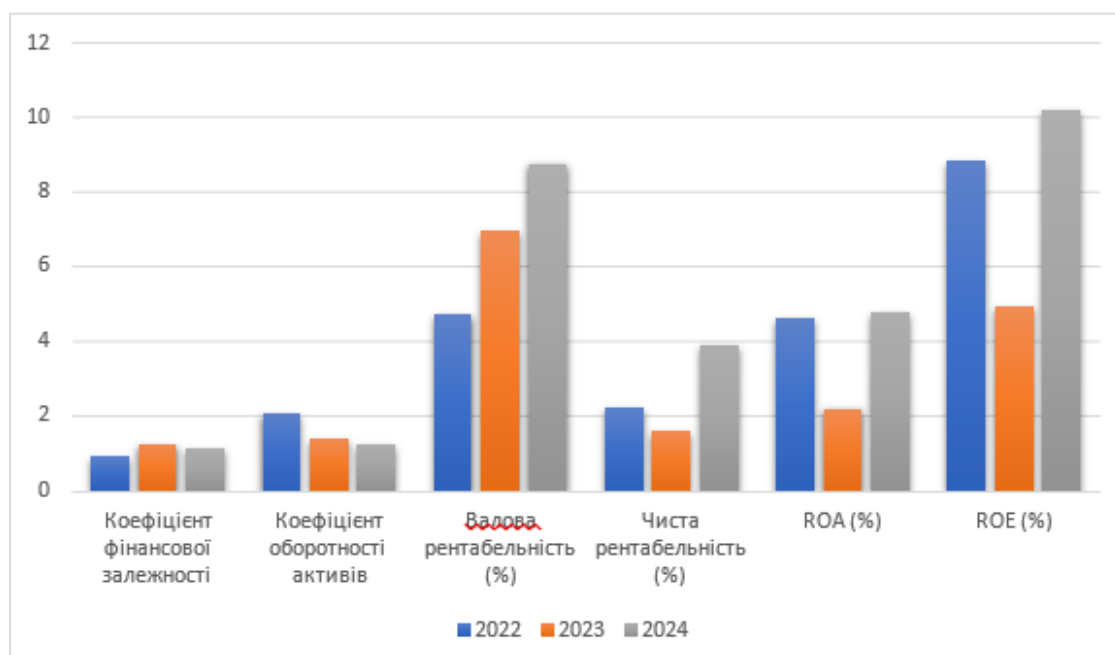


Рис. 2.3. Динаміка ліквідності ТОВ «Лужанський спиртовий завод» за 2022- 2024 рр.

Таблиця 2.3.

Аналіз показників фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості
ТОВ «Лужанський спиртовий завод» у 2022-2024 рр.

Показник / рік	2022	2023	2024	абсолютне відхилення 2023-2024 рр.	відносне відхилення 2023-2024 рр.	абсолютне відхилення 2022-2024 рр.	відносне відхилення 2022-2024 рр.
Коефіцієнт фінансової залежності	0,91	1,25	1,13	-0,12	-9,60	0,22	24,18
Коефіцієнт оборотності активів	2,07	1,39	1,23	-0,16	-11,51	-0,84	-40,58
Валова рентабельність (%)	4,73	6,95	8,75	1,8	25,90	4,02	84,99
Чиста рентабельність (%)	2,23	1,58	3,89	2,31	146,20	1,66	74,44
ROA (%)	4,61	2,2	4,77	2,57	116,82	0,16	3,47
ROE (%)	8,82	4,94	10,17	5,23	105,87	1,35	15,31

Динаміка даних показників відображена на рис. 2.4.

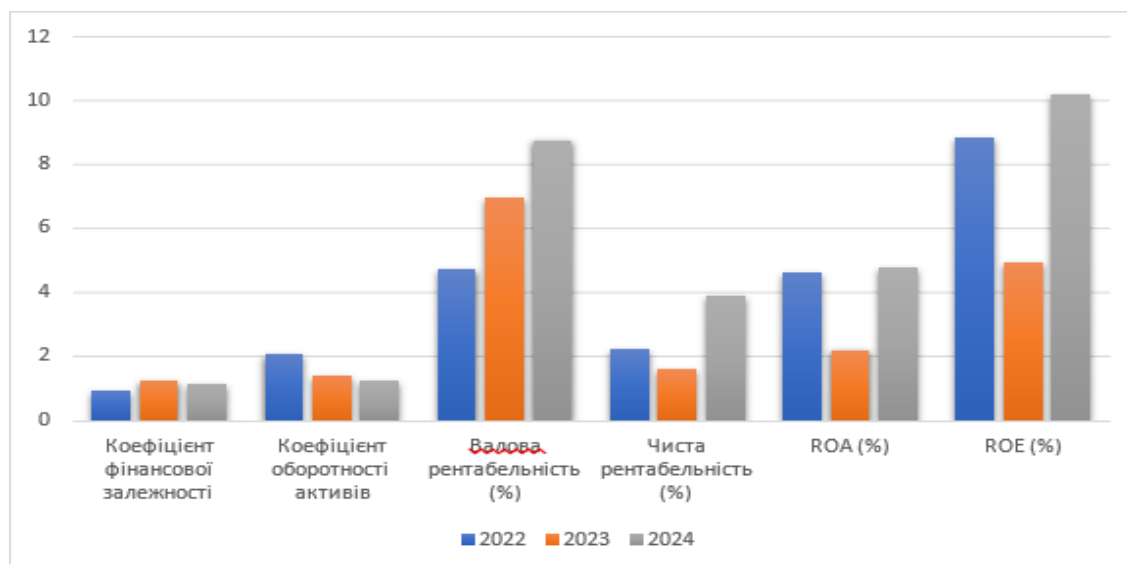


Рис.2.4. Динаміка показників фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості ТОВ «Лужанський спиртовий завод» у 2022-2024 рр.

Проведений аналіз діяльності підприємства показав загалом позитивні

тенденції. Так, у 2024 році чистий прибуток зріс на 129%, власний капітал збільшився на 11,3%, а нерозподілений прибуток – більш ніж на 50%. Протягом аналізованого періоду спостерігається збільшення загальної вартості активів, що свідчить про потенційне розширення виробничих можливостей підприємства.

Однак темпи зростання активів випереджають темпи збільшення доходу, що вказує на зниження ефективності у використанні ресурсів. Аналіз структури пасивів виявив значну частку зобов'язань. У період 2023–2024 років позикові кошти перевищили власні, що свідчить про підвищений фінансовий ризик.

Також було зафіксовано низькі показники ліквідності: поточна ліквідність протягом усього періоду залишалася нижче нормативного рівня (менше 1), що свідчить про недостатню здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Попри зниження виручки, у 2024 році підприємству вдалося значно покращити рентабельність завдяки оптимізації витрат та ефективному управлінню. Проте тенденція до зниження оборотності запасів викликає занепокоєння і вимагає перегляду складської політики. Водночас скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості стало позитивним чинником. Загальний фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як нестабільний, хоча у 2024 році є ознаки покращення. Основними проблемами залишаються низький рівень ліквідності, підвищена фінансова залежність та недостатньо ефективне управління запасами.

Позитивна динаміка прибутковості свідчить про наявність потенціалу для фінансового оздоровлення за впровадження відповідних антикризових заходів. Для покращення фінансової ситуації ТОВ «Лужанський спиртовий завод» пропонуються такі пріоритетні напрями:

- оптимізація структури капіталу;
- підвищення рівня ліквідності;
- пришвидшення обороту запасів;
- запровадження стратегічного фінансового планування;
- посилення контролю за дебіторською заборгованістю.

Проведений аналіз дозволив визначити основні проблеми та резерви удосконалення роботи підприємства. Незважаючи на окремі негативні аспекти,

завод має потенціал для стабілізації та подальшого розвитку за умови реалізації ефективної фінансової стратегії.

2.2. Оцінка внутрішнього середовища та зовнішніх чинників впливу на ТОВ «Лужанський спиртовий завод»

Для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Лужанський спиртовий завод» доцільно використати SWOT-аналіз. Це універсальний та ефективний інструмент, призначений для комплексного аналізу менеджменту підприємства, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, виявити зовнішні можливості й загрози. Назва SWOT-аналізу є аббревіатурою англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Він сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і розробці стратегії розвитку на основі актуальної ситуації. Основними елементами SWOT-аналізу є:

- ✓ Сильні сторони (Strengths): внутрішні характеристики, які забезпечують підприємству конкурентні переваги, наприклад, відповідність міжнародним стандартам якості, висококваліфікований персонал, сучасна організаційна структура.

- ✓ Слабкі сторони (Weaknesses): внутрішні фактори, що заважають досягненню цілей або ставлять підприємство в не вигідне становище, такі як відсутність стратегічного планування, зношене обладнання, низька рентабельність чи брак управлінського досвіду.

- ✓ Можливості (Opportunities): зовнішні фактори, які підприємство може використати для свого розвитку, наприклад, вихід на нові ринки, законодавчі зміни на користь бізнесу, використання інноваційних технологій.

- ✓ Загрози (Threats): зовнішні ризики, що мають потенціал негативно вплинути на підприємство, наприклад, зростання конкуренції, економічна нестабільність чи зміна споживчих потреб.

SWOT-аналіз широко застосовується для:

- Визначення ефективності системи менеджменту та її здатності використовувати наявні переваги та зовнішні можливості.
- Формування стратегічних напрямів розвитку через комбінацію різних елементів аналізу (наприклад, використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей або мінімізації загроз).
- Виявлення проблемних зон і слабких місць, які потребують вдосконалення для запобігання можливим загрозам.
- Розробки основ для прийняття виважених управлінських рішень щодо подальшої оптимізації діяльності підприємства.

SWOT-аналіз пропонує декілька ключових переваг для подальшого розвитку ТОВ «Лужанський спиртовий завод»:

- ✓ Простота та доступність: Методика легко зрозуміла й адаптується до різних ситуацій.
- ✓ Комплексність: Аналіз охоплює як внутрішні особливості, так і зовнішні фактори впливу.
- ✓ Універсальність: Підходить для застосування у будь-яких сферах діяльності підприємства.
- ✓ Покращення взаємодії: Сприяє внутрішньому обговоренню і спільній роботі команд.

Таким чином, SWOT-аналіз відіграє ключову роль у формуванні стратегічного підходу до управління підприємством. Він допомагає адаптувати систему менеджменту до змін у ринковому середовищі та підвищити ефективність досягнення поставлених цілей. ТОВ «Лужанський спиртовий завод» є підприємством із великим потенціалом розвитку.

Воно має історичне коріння і зараз переживає етап відновлення після простою. Власники активно інвестують у модернізацію обладнання та реконструкцію інфраструктури. Це створює вагомі внутрішні ресурси, такі як впровадження «зеленої» енергетики, а також соціальну користь для місцевої громади через створення робочих місць.

SWOT-аналіз ТОВ «Лужанський спиртовий завод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Потенціал для модернізації: вже ведеться реконструкція обладнання і будівель. Перехід на сировину з зерна (замість меляси) - це може підвищити ефективність виробництва. Потенційне впровадження біогазової установки - можливість часткового забезпечення газом, зниження витрат на енергію. Історична присутність у регіоні: завод має давню історію, що може створювати довіру в місцевій громаді. Місцеві робочі місця: завод створює роботу для місцевих жителів, що позитивно для соціальної стабільності. Високий статутний капітал (100 000 000 ₪). Зростання рентабельності у 2024 році: Зростання загальної вартості активів: Покращення роботи з дебіторською заборгованістю у 2024 р.: Відновлення чистого прибутку	Велика потреба у капіталовкладеннях. Історія простоїв: у минулому завод скорочував виробництво або стояв простоєм. Ризики екологічного навантаження: виробництво спирту генерує стічні води, які потребують очищення. (є дослідження очищення стічних вод для цього заводу) Залежність від зовнішніх змін цін на сировину: зерно може мати коливання цін, що вплине на собівартість. Ризики фінансового управління: потреба у стійкому грошовому потоці, особливо під час модернізації. Потенційні регуляторні ризики: спиртове виробництво підпадає під акциз, може бути чутливим до зміни законодавства. Низький рівень ліквідності: Перевищення зобов'язань над власним капіталом: Уповільнення обороту запасів у 2024 р.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення виробництва харчового спирту. Впровадження «зелених» технологій. Співпраця з місцевою громадою: залучення громади, підтримка ОТГ, можливий соціальний капітал. Вихід на нові ринки спирту або спиртової продукції: як харчовий спирт, може бути попит у промислових споживачів або експорту. Партнерство з агропідприємствами: безпосереднє забезпечення зернової сировини, створення синергії. Отримання грантів або державної підтримки на модернізацію: державні програми «зелених» інвестицій або реконструкції промислових підприємств. Оптимізація запасів: впровадження ABC-XYZ аналізу для скорочення надлишкових складських залишків.	Конкуренція з іншими спиртовими заводами: як регіональними, так і національними гравцями. Волатильність ринків сировини: коливання цін на зерно можуть впливати на прибутковість. Законодавчі ризики: зміни в акцизному законодавстві України, екологічні регуляції. Екологічні проблеми: якщо очищення стічних вод буде неефективним - можуть бути штрафи чи соціальне невдоволення. Фінансові ризики: якщо модернізація не призведе до значного зростання виробництва, інвестиції можуть не окупитися. Ризики управління: недостатній досвід нових власників або проблеми у менеджменті можуть загальмувати розвиток.

Розширення ринків збуту. Використання фінансових інструментів: факторинг, овердрафти, кредитні лінії для стабілізації ліквідності. Підвищення операційної ефективності: Впровадження систем управління витратами.	Ризик неплатоспроможності через низьку ліквідність. Інфляційний тиск і зростання собівартості. Погіршення платіжної дисципліни контрагентів. Зниження купівельного попиту та конкуренція.
--	--

Однак разом із цими перевагами існують значні виклики: суттєві капіталовкладення, екологічні ризики та історична нестабільність функціонування заводу. Для успішного розвитку ТОВ «Лужанський спиртовий завод» рекомендовано здійснити такі кроки: розширити виробництво харчового спирту, налагодити співпрацю з агрофермами та залучити державну підтримку. Це сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

2.3. Моніторинг системи менеджменту ТОВ «Лужанський спиртовий завод»

ТОВ «Лужанський спиртовий завод» придбали нові інвестори, які зайнялися його відродженням шляхом реконструкції обладнання. Після запуску виробництва було збережено попередній персонал, а з метою розширення команди планується збільшити кількість працівників до понад 150 осіб. Наразі підприємством керує Богдан Білейчук, тоді як на сьогодні в штаті працюють 144 співробітники.

До колективного договору включено додаток, який містить список посад із ненормованим робочим днем, де визначено управлінську та технічну структуру підприємства. Серед основних позицій:

- Директор
- Перший заступник директора
- Заступники директора (з юридичних питань; з охорони праці та екології)

- Головні фахівці (технолог, інженер, енергетик, механік, теплотехнік, бухгалтер, юрисконсульт)

- Інші спеціалісти: провідний інженер з охорони праці, фахівець з комп'ютерної техніки та КВПіА, старший технолог, начальник зміни, еколог, завідувачі різних напрямків (МТС СП, спиртова база, склад спирту), інженер із постачання, начальник охорони, заступник головного бухгалтера.

Менеджмент підприємства ставить пріоритетом дотримання норм охорони праці та безпеки життєдіяльності. На заводі функціонує профспілкова організація, а колективний договір регламентує обов'язки роботодавця щодо забезпечення безпечних умов роботи та проведення атестації робочих місць. Підприємство передбачає систематичне навчання працівників з охорони праці, організацію перевірки знань та компенсації за шкідливі умови праці, включаючи забезпечення спеодягом і засобами захисту.

Система управління ТОВ «Лужанський спиртовий завод» сфокусована на створенні ефективного робочого процесу, що ґрунтується на таких правилах:

- ✓ П'ятиденний робочий тиждень із 40-годинним навантаженням
- ✓ Гнучкий графік для окремих категорій робіт із підсумованим обліком робочого часу
- ✓ Укладення переважно безстрокових трудових договорів – Механізм інформування працівників і консультацій перед можливими скороченнями, який передбачає повідомлення за три місяці до звільнення та співпрацю з Радою трудового колективу
- ✓ Роботодавець зобов'язаний займатися оптимізацією праці та впровадженням раціоналізаторських пропозицій для підвищення ефективності виробництва.

Згідно з чинним Колективним договором, на ТОВ «Лужанський спиртовий завод» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці. Встановлено, що мінімальна тарифна ставка для робіт без високої кваліфікації становить 7 200 грн на місяць за повний робочий час, починаючи з 1 січня 2021 року. Посадові оклади керівників та спеціалістів не можуть бути нижчими за

тарифну ставку робітника 3-го розряду, як це зазначено в Колективному договорі. Розрахунок заробітної плати здійснюється відповідно до діючого законодавства. Схема нарахування включає: оклад плюс заохочувальні та компенсаційні виплати (надбавки, доплати, премії). Розмір надбавок і доплат може встановлюватися наказами керівництва структурних підрозділів, що забезпечує гнучкість системи. Зарплата та премії можуть зростати залежно від виконання поставлених завдань, що створює мотивацію для ефективної роботи. Виплати заробітної плати проводяться не рідше двох разів на місяць із проміжком не більше 16 днів. У разі, якщо сума заробітної плати виявляється нижчою за встановлений мінімум, роботодавець зобов'язаний здійснити доплату до необхідного рівня. На підприємстві також передбачена індексація заробітної плати, яка враховується при розрахунках відповідно до чинного законодавства.

Цей процес регламентується директивними документами та дозволяє працівникам зберігати купівельну спроможність своїх доходів.

Система менеджменту ТОВ «Лужанський спиртовий завод» має кілька визначних переваг. Серед них можна відзначити такі:

- ✓ Чітке визначення прав працівників через Колективний договір, що забезпечує формалізацію відносин між керівництвом та трудовим колективом та включає механізми контролю й переговорів.

- ✓ Мотивація на основі досягнень: премії та бонуси напряму залежать від виконання поставлених завдань, що стимулює продуктивність.

- ✓ Підтримка професійного зростання: передбачено систему кваліфікаційних розрядів, навчальні заходи та комісії, які мотивують працівників до постійного розвитку.

- ✓ Соціальні гарантії: різноманітні пільги, організація транспорту, оплачувані відпустки й матеріальна допомога сприяють підвищенню лояльності з боку персоналу.

- ✓ Охорона праці: створення умов безпеки, проведення медичних оглядів і гарантування компенсацій знижують ризик травм і мотивують

працівників.

✓ Стабільність робочих місць: укладення безстрокових договорів, захист прав під час звільнення, консультації з колективом демонструють довгострокову орієнтованість підприємства.

Управління заводом базується на таких принципах:

- Стратегічний підхід: інвестори не лише придбали завод, а й активно вкладають у його модернізацію, що свідчить про довгострокове бачення менеджменту.

- Реконструкція та оновлення обладнання: модернізаційні процеси сприяють підвищенню продуктивності та вдосконаленню управлінських структур (наприклад, створення нових підрозділів чи інженерних служб).

- Залучення висококваліфікованих фахівців: підприємство активно шукає інженерів і спеціалістів у теплотехніці, орієнтуючись на підвищення професійного рівня працівників.

- Локальна взаємодія: співпраця з об'єднаними територіальними громадами стає частиною соціальної активності підприємства та його корпоративної соціальної відповідальності.

Варто зазначити низку ризиків, які можуть виникнути перед діючою системою менеджменту підприємства:

1. Фінансовий тиск. Витрати на преміальну систему, компенсації та соціальні програми можуть виявитися значними, особливо якщо підприємство стикається з проблемами грошового потоку.

2. Залежність від виконання завдань. Надмірно амбіційні або нереалістичні виробничі цілі здатні демотивувати працівників і створювати конфліктні ситуації.

3. Потенційна бюрократія. Процеси, пов'язані з проведенням атестацій чи підвищенням кваліфікації, можуть ускладнювати адаптацію до змін умов чи ролей співробітників.

4. Ризики профспілкових конфліктів. Якщо одна зі сторін не виконує соціальних зобов'язань, це може стати джерелом напруження у відносинах між

адміністрацією та працівниками.

5. Труднощі модернізації. Оновлення виробничих процесів часто призводить до зміни посадових обов'язків, що може вимагати перегляду системи зарплат і премій.

Система управління в ТОВ «Лужанський спиртовий завод» наразі перебуває у фазі активного розвитку й трансформації. Менеджмент проявляє стратегічне мислення, а інвестори демонструють зацікавленість у довгостроковому прогресі. Мотиваційна система, ймовірно, поєднує базову заробітну плату, премії, кар'єрне зростання та соціальну відповідальність – такий підхід є досить традиційним, особливо для підприємства в процесі модернізації.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЛУЖАНСЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД»

3.1. Напрямки реалізації принципів самоменеджменту в роботі керівника ТОВ «Лужанський спиртовий завод»

Одним з ключових аспектів професійної діяльності керівника є оволодіння навичками самоменеджменту. Цей процес охоплює багатовимірний розвиток особистості через опанування таких основних складових, як самоуправління, самоорганізація, саморегуляція і самовиховання. Першим кроком до саморозвитку є формування об'єктивного самоусвідомлення, для чого можна використовувати індивідуальні техніки, зокрема проведення інтерв'ю із самим собою, написання історії життя чи створення автобіографії. На нашу думку, керівнику ТОВ «Лужанський спиртовий завод» варто застосувати зазначений підхід, який дозволить глибше переосмислити певні ситуації та знайти оптимальні рішення, що принесуть користь як йому особисто, так і підприємству загалом.

Техніка передбачає опис важливих життєвих подій у письмовій формі, акцентуючи увагу на навчанні, захопленнях, життєвих змінах і наслідках прийнятих рішень. Крім того, слід відображати думки, почуття й емоції, що виникали у відповідь на ті чи інші події. Особливо важливо включати в розповідь опис переломних моментів, життєвих криз та аналіз усіх «за» і «проти» зробленого вибору. Рекомендується використовувати практику складання щоденних і тижневих самозвітів.

Самозвіти включають фіксацію фактичних подій, ухвалених рішень та часу, витраченого на різну діяльність. При підготовці таких документів слід враховувати не тільки робочі будні, але й вихідні дні, а також записувати власні думки й уявні сценарії. На письмі важливо визначити ключові моменти для особистісного розвитку, адже часто саме розмитість чи невизначеність цінностей стають перепонами на шляху до самовдосконалення. Таким чином

формується баланс активів та пасивів. У рамках методики пропонується скласти два списки: перший містить сильні сторони (активи), другий – слабкості (пасиви). Для підвищення ефективності рекомендується зафіксувати конкретні приклади поведінки та ситуацій, які підтверджують зазначені характеристики. Можна створити презентацію власного способу життя, використовуючи текст або ілюстрації для максимально детального опису поведінкових моделей. Розвиток емоційного інтелекту є невід'ємною складовою ефективного управління як собою, так і іншими людьми. Це поняття дозволяє керівнику формувати продуктивну кадрову політику та підтримувати здорову атмосферу в колективі.

У 1990 році Дж. Мейер і П. Саловей ввели термін «емоційний інтелект», визначивши його як здатність людини сприймати, розуміти та регулювати власні емоції, а також взаємодіяти з емоційними реакціями оточуючих. Основними компонентами емоційного інтелекту є усвідомлення власних емоцій та їхній аналіз через внутрішні переживання і самоусвідомлення. Це включає розпізнавання емоційного стану, розуміння його структури та змін динаміки інтенсивності. Керівник також має вміти відчувати емоційний стан інших людей, що сприяє гармонізації взаємодії та досягненню позитивних результатів у професійній діяльності.

Ця навичка передбачає здатність розпізнавати емоції оточуючих на основі їхніх вербальних та невербальних сигналів, відрізняти автентичні переживання від удаваних, оцінювати динаміку інтенсивності почуттів, а також управляти власними емоційними реакціями. Важливо вміти аналізувати причини й джерела емоцій, передбачати їх можливі наслідки і доцільність у конкретному контексті. У разі потреби здійснюється регуляція емоційного стану, яка може включати послаблення чи трансформацію почуттів. Досягти цього можна через роботу з диханням, тілесними реакціями, а також застосування вербальних і невербальних технік впливу на внутрішній діалог.

Також важливою є здатність свідомо викликати необхідні емоції залежно від ситуації або впливати на емоції інших. Цей процес охоплює аналіз причин

емоційного стану іншої людини, прогнозування його розвитку та використання вербальних і невербальних засобів для корекції емоцій. Сюди входить уміння формувати бажаний психологічний стан у співрозмовника.

Особливо у важких умовах, як-от воєнний стан, ефективний контроль над власними емоціями вимагає дотримання певних принципів: -

Позитивне мислення. Експерти наголошують, що важливо не дозволяти мозку звикати до негативу, навіть у складних ситуаціях. Важливо знаходити і створювати маленькі приємності, які допомагають врівноважити стрес. Рекомендується акцентувати увагу на позитивних моментах, згадувати щасливі епізоди та планувати кроки для покращення становища. Здатність радіти дрібницям часто притаманна людям із тривалим життєвим шляхом.

Йога, тренування та медитації. Йогічні практики, які поєднують роботу з диханням, правильною поставою та емоційним станом, сприяють зняттю напруження й м'якшій взаємодії з негативними переживаннями.

Сміхотерапія. Сміх позитивно впливає на загальний емоційний тонус: знижує напругу в м'язах, послаблює стресові реакції та стимулює вироблення ендоморфінів, одночасно зменшуючи рівень адреналіну. Схожий ефект мають танцювальні практики.

Окрім цього, важливим є аналіз власного емоційного стану. Алгоритм починається з паузи в момент сильного переживання для його ідентифікації, оцінки масштабу й визначення причин. Емоцію необхідно співвіднести зі своїми життєвими пріоритетами та цінностями. У випадку інтенсивного переживання слід дати собі час на його подолання і тільки потім вирішувати наступні кроки. Легкі емоції краще нейтралізувати шляхом переключення уваги або невеликого відпочинку.

Розуміння цих механізмів надає керівнику ТОВ «Лужанський спиртовий завод» можливість ефективно впливати на емоційний стан працівників. Це включає:

- оцінювання власної позиції;
- вибір оптимального підходу для подальших дій; - привернення уваги

через демонстрацію лідерських якостей;

- налаштування колективу на потрібний емоційний настрій;
- перевірку результатів шляхом отримання зворотного зв'язку.

Розвинений емоційний інтелект забезпечує енергоефективність, високий рівень стресостійкості та запобігає професійному вигоранню. Методи гармонізації психофізичного стану зазвичай поділяються на три основні рівні:

1. Фізіологічний рівень:

- достатній і якісний сон;
- збалансоване харчування;
- регулярна фізична активність;
- фітотерапія і гомеопатія;
- масаж;
- кольоротерапія;
- ароматерапія;
- водні процедури.

2. Емоційно-вольовий рівень:

- позитивні соціальні взаємодії;
- заняття улюбленими хобі;
- контакт з природою та тваринами;
- медитації та духовні практики;
- візуалізації і аутотренінги.

3. Ціннісно-смисловий рівень:

- самоаналіз;
- контроль над думками і емоціями;
- ефективне планування часу;
- управління власною поведінкою;
- уникнення конфліктів із близькими людьми;
- активність у пошуку смислів.

Незважаючи на природу емоційного стресу, наслідки завжди негативно впливають на продуктивність роботи.

Контроль емоцій залежить виключно від самої людини. Розвиток емоційного інтелекту та компетентності керівника сприяє кращому розумінню власних і чужих емоцій, формує здатність до самодисципліни, збереження внутрішньої рівноваги й досягнення поставлених цілей. Водночас невміння керівника чітко формулювати цілі може призводити до втрати альтернативних шляхів і зниження ефективності. Для створення досяжних цілей рекомендується застосовувати такі підходи.

Метод 1: «Рух до цілі вниз». А. Спочатку визначається надто глобальна або нечітка ціль, яка в поточних умовах здається недосяжною. Б. Виявляється проблема (що саме ускладнює її досягнення), яка трансформується у конкретну мету. Після цього формулюється питання: "Що заважає її реалізації?". В. Позначаються не менше трьох перешкод, які переносяться у список проміжних цілей. Процес триває доти, поки не буде знайдена найближча, реалістична та досяжна мета.

Метод 2 під назвою «Рух до цілі вверх» передбачає аналіз ситуації, коли завдання не вдалося виконати. Спочатку визначається початкова мета, яка існувала до появи перешкоди. Далі ставиться питання: «Що зміниться, якщо досягти цієї цілі?».

Таким чином рухаються вгору до усвідомлення більш масштабної мети, реалізація якої потребує вирішення менш важливих задач. Популярним інструментом для підвищення ефективності є модель SMART. Вона висуває вимоги до цілей, які повинні бути:

- конкретними; - вимірюваними;
- досяжними;
- релевантними цінностям і актуальними;
- обмеженими у часі.

Ця модель допомагає уточнити поставлені цілі та водночас створює механізм їх досягнення. Її універсальність дозволяє використовувати як для особистих, так і для організаційних завдань. При формулюванні цілей для працівників важливо враховувати їхніх мотиваторів, щоб завдання викликали

внутрішній інтерес і мотивацію.

Співробітникам із сильно розвиненою самомотивацією легше управляти, але якщо їхній інтерес знижується, можуть виникнути проблеми. Тому керівник повинен застосовувати дієві підходи до постановки індивідуальних і командних цілей, щоб утримати талановитих фахівців. Важливою складовою розвитку управлінських компетенцій є усвідомлення керівником власного рівня лідерства та визначення шляхів особистісного й професійного росту.

Процес формування лідерського потенціалу включає такі етапи:

- внутрішнє лідерство – відповідальність за власний розвиток і завдання;
- ситуативне лідерство – освоєння навичок тимчасового управління іншими;
- командне лідерство – постійна відповідальність за розвиток підлеглих;
- системне лідерство – управління колективом висококваліфікованих фахівців;
- стратегічне лідерство – здатність бачити перспективи розвитку організації;
- законодавче лідерство – створення правил і орієнтирів для всієї системи.

Керівник, який прагне досягти рівня законодавчого лідерства, але пропускає попередні етапи, ризикує залишитися лише формальним авторитетом. Той, хто хоче бути справді ефективним лідером, повинен чесно оцінити свій поточний потенціал, визначити рівень розвитку й поставити перед собою мету перейти на наступний щабель.

Також суттєве значення в управлінні має вміння ефективно спілкуватися та переконувати інших. Низький рівень комунікативних навичок, таких як здатність слухати або аргументувати свою позицію, може створювати перешкоди для реалізації управлінських рішень. Міжособистісна комунікація охоплює більше, ніж просто обмін словами, адже включає всі вербальні й невербальні прояви, які впливають на інших учасників взаємодії.

Ключовими елементами комунікації є: формування повідомлення відправником у зрозумілій для отримувача формі; використання різних каналів передачі, таких як усне мовлення, мова тіла, письмові документи або електронні засоби зв'язку; розкодування повідомлення отримувачем; інтерпретація інформації – найважливіший етап; подолання потенційних перешкод, які можуть заважати цьому процесу. Навички ефективної комунікації включають застосування різноформатних каналів зв'язку, чіткість і повноту переданої інформації, особисту відповідальність за висловлювання, узгодженість між словами і поведінкою, доступність мови.

Основним фактором успішного сприйняття повідомлення є зворотний зв'язок, який допомагає підтвердити правильність розуміння інформації та виправити можливі її викривлення. Для якісного зворотного зв'язку важливо: активно його запитувати, уникати обвинувальних формулювань, підсумовувати почуте, перевіряти приховані припущення, звертати увагу на невербальні сигнали, ставити уточнювальні питання.

Переконання виступає як засіб впливу під час комунікації. На відміну від прояву влади чи авторитету, воно залишає співрозмовнику свободу вибору. Довіра є основою ефективного переконання, формується завдяки послідовності дій, компетентності та добросовісності. Встановлення довіри потребує: розуміння і поваги до потреб інших людей, уважності до деталей у спілкуванні, виконання обіцянок, чесності та цілісності поведінки.

Тактики переконання розділяють на активну і пасивну. Активна тактика полягає у підготовленості, впевненості, ініціативності та здатності структурувати думки співрозмовника. Вона підходить для виправлення помилок, уточнення деталей і визначення пріоритетів. Пасивна тактика іноді виявляється більш дієвою – це мовчання або уважне слухання. Терпеливість, витримка і відкритість до діалогу часто можуть принести кращий ефект, ніж активний вплив.

3.2. Шляхи покращення функціонування системи менеджменту ТОВ «Лужанський спиртзавод»

Система управління на ТОВ «Лужанський спиртовий завод» демонструє високий рівень ефективності не лише завдяки тому, що керівник приймає управлінські рішення, встановлює форми контролю, а працівники відповідально виконують ці рішення у злагодженій співпраці. Значну роль у цьому відіграє також чіткий і зрозумілий алгоритм взаємодії між різними рівнями управління. Відсутність такого механізму може істотно знизити ефективність всієї управлінської системи. Удосконалювати систему менеджменту ТОВ «Лужанський спиртовий завод» варто за такими основними напрямками:

1. Покращення організаційної структури підприємства.
2. Оптимізація процесів менеджменту та бізнес-операцій, зокрема удосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників діяльності підприємства.
3. Підвищення ефективності управління інноваційними процесами та підвищення якості надаваних послуг.

Модернізація організаційної структури передбачає встановлення оптимальної чисельності працівників, структурних підрозділів та управлінських ланок, відповідно до чинних нормативів та актуальних потреб підприємства в умовах сучасного ринку. Одним із ключових заходів стане створення служби внутрішнього контролінгу. Ця служба буде підпорядковуватися першому заступнику директора та тісно співпрацювати з бухгалтерією.

Основною її метою стане організація злагодженої командної роботи, спрямованої на збільшення обсягів продажів послуг і підвищення рентабельності бізнесу. Штат служби контролінгу має бути компактним і складатися з 3-4 співробітників. Кожен з них матиме свої посадові обов'язки, але дотримуватиметься командного підходу: аналітичні завдання

вирішуватимуться спільними зусиллями із взаємною підтримкою. Оптимальний склад служби контролінгу виглядає наступним чином:

- 1) начальник служби контролінгу;
- 2) контролер-фахівець з управління прибутком та управлінського обліку;
- 3) контролер-фахівець з інформаційних систем.

Начальник цієї служби повинен бути висококваліфікованим спеціалістом зі значним досвідом роботи на підприємстві, що дозволяє добре розуміти специфіку його діяльності та організацію бухгалтерських процесів. Наприклад, цю роль може обійняти заступник головного бухгалтера або економіст з достатнім досвідом у галузі. На цю посаду покладається відповідальність за вихідну документацію, аналітичні розрахунки та прогнози, які надходитимуть на погодження до начальника економічного відділу. Запровадження контролінгу дозволить впровадити більш ефективні бізнес-процеси, які сприятимуть активному розвитку ТОВ «Лужанський спиртовий завод».

Посада контролера-фахівця з управління прибутком та управлінським обліком передбачає професійне володіння методами аналізу фінансової інформації та високий рівень підготовки в сфері економіки й бухгалтерського обліку. Цей спеціаліст має глибоко розуміти процеси розподілу прибутку, демонструвати аналітичне мислення і чітко усвідомлювати суть своїх обов'язків. Висока ерудиція, знання теорії та практичні навички використання інструментів контролінгу є ключовими характеристиками для успішного виконання обов'язків на даній посаді.

З огляду на великий масштаб інформації, яка обробляється у службі контролінгу ТОВ «Лужанський спиртовий завод», потреба в такому фахівцеві є надзвичайно актуальною. Основна вимога для претендента – це знання теоретичних і практичних аспектів бухгалтерського обліку, як у загальному контексті, так і з урахуванням специфіки підприємства. Серед основних завдань контролера-фахівця виділяються:

1. Розробка форм для збору аналітичної інформації по підприємству.
2. Збір планової та фактичної аналітичної інформації.

3. Обробка зібраних даних із розробкою нормативів витрат та доходів підприємства.

4. Розрахунок аналітичних показників роботи підприємства загалом.

5. Прогнозування виручки, витрат і прибутку із застосуванням принципів контролінгу.

6. Аналіз причин відхилень фактичних даних від планових та визначення відповідальності.

7. Складання аналітичних звітів для головного бухгалтера.

8. Експертиза управлінських рішень, що впливають на доходи підприємства.

9. Розробка процедур передачі бухгалтерської інформації до служби контролінгу.

10. Контроль за збором і аналізом фактичних даних у рамках роботи служби контролінгу.

11. Підготовка пропозицій щодо оптимізації бухгалтерських процесів із точки зору аналітики.

12. Економічна оцінка управлінських рішень. На посаду рекомендується залучати економістів, зокрема молодих фахівців та працівників бухгалтерії, що прагнуть розвитку професійних компетенцій.

Для уникнення розширення штату служби контролінгу на початковому етапі її функціонування, начальник служби контролінгу може самостійно працювати з бухгалтерією і вирішувати питання передачі даних для подальшого аналізу в межах служби. Контролер-фахівець з інформаційних систем – це висококваліфікований працівник із відділу інформаційно-технічного забезпечення, який буде запрошений на цю посаду за сумісництвом зі збільшенням заробітної плати. Цей співробітник має глибокі знання документообігу підприємства та здатен організувати автоматизацію роботи у сфері контролінгу.

Повноцінне функціонування служби контролінгу нерозривно пов'язане з оптимізацією інформаційних потоків на ТОВ «Лужанський спиртовий завод».

Це, у свою чергу, передбачає автоматизацію фінансово-господарських процесів підприємства та впровадження сучасних інформаційних технологій. Максимальна автоматизація збору аналітичної інформації є необхідною для мінімізації ризику спотворень, помилок і можливих зловживань. Оскільки алгоритми збору інформації та форми звітності в службі контролінгу мають власну специфіку, важливо мати у штаті спеціаліста, який відповідатиме за автоматизацію цих процесів і враховуватиме потреби служби під час впровадження відповідних заходів.

Наявний відділ автоматизації на підприємстві здебільшого займається загальними питаннями автоматизації та орієнтується на запити окремих фінансово-економічних підрозділів (зокрема, бухгалтерії), замість того щоб вирішувати інтегровану задачу створення єдиного інформаційного середовища для роботи підприємства.

Контролер-фахівець з інформаційних систем має виконувати завдання автоматизації на рівні всього підприємства та координувати свою роботу з автоматизацією в інших підрозділах. Основні обов'язки контролера-фахівця з інформаційних систем на ТОВ «Лужанський спиртовий завод» включають:

Оцінка доцільності автоматизації контролінгової діяльності на окремих етапах передбачає врахування кількох важливих аспектів. Зокрема, необхідно проаналізувати пропозиції відділу інформаційно-технічного забезпечення щодо автоматизації, виконати розрахунки витрат та обґрунтувати їх доцільність. Також слід розробити форми для автоматизованого збору даних, оптимізувати документообіг на підприємстві та оцінити якість функціонування діючих систем автоматизації фінансово-господарської діяльності, пропонуючи зміни для їх удосконалення.

Функції контролера розподіляються між спеціалістами економічного відділу та бухгалтерії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця розподілу функціональних обов'язків контролера між фахівцями бухгалтерії, економічного та інформаційно-технічного забезпечення ТОВ «Лужанський спиртовий завод»

Напрями діяльності Функції	Економічний	Бухгалтерія	Інформаційно-технічного забезпечення
Управління прибутком	Контроль за виконанням розподілу прибутку показників по підприємству в цілому	Контроль за ефективним та раціональним використанням матеріальних та фінансових ресурсів	Не виконуються
Управлінський облік	Вносять зміни в організацію управлінського обліку у відділах	Внесення змін до облікової політики підприємства. Удосконалення управлінського обліку	Упровадження засобів автоматизації обліку
Бюджетування	Складання бюджетів. Консолідація бюджетів.	Не виконуються	Упровадження засобів автоматизації бюджетування
Матеріальна відповідальність (стимулювання)	Упроваджує стимулювання структурних підрозділів за оптимізацію витрат	Не виконуються	Не виконуються

Впровадження служби контролінгу дозволить забезпечити контроль за управлінням прибутком, збір та аналіз аналітичних даних про його розподіл, а також внесення коректив до управлінського обліку за допомогою автоматизованих систем. Система планування, обліку і контролю основних показників діяльності ТОВ «Лужанський спиртовий завод» може бути значно поліпшена шляхом впровадження ефективної внутрішньої контрольної системи. Особливу увагу слід приділити широкому використанню обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж, впровадженню сучасного програмного забезпечення, інформаційних технологій та технологій управління. Це насамперед стосується вдосконалення фінансового

менеджменту, бюджетування, а також управління фінансовими потоками та витратами.

Покращення управління процесом надання послуг означає застосування індивідуального підходу до клієнтів, впровадження енергозберігаючих технологій, дотримання затверджених правил і норм, а також забезпечення методичними рекомендаціями підприємств. Також важливим є проведення навчань із запровадження сучасних підходів та норм у сфері охорони праці. Одним із ключових напрямків удосконалення системи менеджменту на ТОВ «Лужанський спиртовий завод» є об'єктно-цільовий підхід з повним циклом управління. Він передбачає формування нової організаційної структури, визначення прав і обов'язків працівників та встановлення рівня відповідальності керівників та фахівців усіх рівнів за виконання покладених на них функцій.

Цільова об'єктно-функціональна структура управлінського апарату дозволяє компетентно, інтегровано, компактно та оперативно здійснювати управлінські процеси, що є необхідним в умовах ринкової економіки. Основними об'єктами управління виступають ресурси: нематеріальні, трудові, фінансові, а також надані послуги й інші активи. Процес управління кожним ресурсом розглядається як єдине ціле, де діють взаємопов'язані інформаційні потоки, що охоплюють усі функції управління, такі як планування, облік і контроль.

Удосконалення системи менеджменту ТОВ «Лужанський спиртовий завод» включає впровадження автоматизованої системи збору та обробки економічної інформації, яка сприятиме створенню оптимальної структури управлінського апарату підприємства, забезпечуючи його ефективне використання для виробничих цілей. Запровадження зазначеної системи на підприємстві створює сприятливі умови для підвищення культури управління. Це дозволяє звільнити керівників та фахівців різних рівнів від ручного збирання і обробки даних, скорочує терміни прийняття управлінських рішень та покращує їх якість. Стратегія удосконалення менеджменту ТОВ

«Лужанський спиртовий завод» спрямована на такі цілі:

1. Розробка підходів до розвитку комплексної системи менеджменту та її елементів для забезпечення ефективності рішень, синхронізації інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також вдосконалення організаційних, кадрових та технічних заходів.
2. Впровадження сучасних інструментів і методів управління в рамках визначеної концепції комплексного управління.
3. Оптимізація організаційної структури управління підприємством і створення служби контролінгу для забезпечення якісного управління прибутковістю.
4. Поліпшення інформаційної системи управління ДП «Чернівецький ЕТЦ Держпраці» з метою підвищення якості інформаційних ресурсів та розширення можливостей їх оперативного використання.
5. Використання комп'ютерної техніки для підвищення техніко-економічного рівня роботи та якості надання послуг. До ключових напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства належать постійний моніторинг фінансово-господарського стану, скорочення витрат як постійних, так і змінних, підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу. Дослідження мають проводитися комплексно для виявлення резервів розвитку й розширення можливостей підприємства.

Удосконалення системи менеджменту ТОВ «Лужанський спиртовий завод» у сфері надання послуг і підвищення ефективності управління інноваційними процесами має стати ключовим інструментом збільшення прибутковості підприємства та його оптимального розподілу. Для поліпшення управління корпоративним прибутком запропоновано такі кроки: удосконалення організаційної структури підприємства, створення служби контролінгу з метою підвищення ефективності управління прибутком, а також обґрунтована доцільність її впровадження. Розроблено матрицю розподілу функціональних обов'язків контролера між представниками економічного відділу, підрозділу інформаційно-технічного забезпечення та бухгалтерії. Нова

служба буде підпорядковуватися головному бухгалтеру та начальнику економічного відділу, ключовою метою якої стане забезпечення спільної роботи задля збільшення обсягів продажу послуг і загальної прибутковості підприємства.

Начальник служби контролінгу відповідатиме за вихідну документацію, розробку аналітичних розрахунків і прогнози перед своїм безпосереднім керівником з економічного відділу. Такий підхід вимагає високої кваліфікації та розвинених інтелектуальних здібностей від керівника служби контролінгу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку системи менеджменту та професійної компетентності керівництва. Саме роль керівника у формуванні, забезпеченні функціонування, а також аналізі показників підприємства визначає підходи до управлінської діяльності, спрямованої на досягнення результативності. Керівництво повинно розглядатися як одна з форм усвідомленої людської діяльності, спрямованої на забезпечення продуктивного функціонування робочих процесів—як індивідуально, так і колективно—для досягнення поставлених цілей, виконання завдань і реалізації функцій.

Сучасний менеджмент, особливо в умовах викликів воєнного стану, базується на таких принципах: - Зовнішнє середовище підприємства є надзвичайно динамічним. - Кожен працівник насамперед є особистістю, а не засобом для отримання прибутку. - Управління — це складна сфера людської діяльності, яку слід опановувати упродовж усього життя. На сьогодні професійна діяльність керівника охоплює широкий спектр компонентів: роботи з людьми, знання, інформацію та техніку. Усе це формує складне інтегральне явище.

Лише раціональне та збалансоване залучення всіх елементів управлінської діяльності дозволяє досягти її ефективності й оптимальності. Інформаційна складова роботи керівника в управлінні підприємством виявляється у постійній необхідності отримання, аналізу, систематизації, збереження і надання спеціалізованої, насамперед управлінської інформації. Така діяльність — це складний соціально-психологічний процес із чітким акцентом на вольову складову особистості керівника.

Центральною постаттю системи управління підприємством виступає менеджер-керівник, який здійснює керівництво компанією або її окремими підрозділами. В загальній структурі управління можна виділити основні аспекти: визначення завдань і цілей; встановлення ефективної взаємодії між

працівниками; забезпечення ресурсами; досягнення намічених результатів.

Практичний досвід показує, що керівнику необхідно постійно адаптувати, оптимізувати та переорієнтовувати організацію відповідно до зовнішніх змін. Таким чином, управління є поєднанням переконання, дії примусу та позитивного прикладу, що сприяє виконанню завдань працівниками. На основі проведеного аналізу виділено ключові кроки для покращення ефективності управління в ТОВ «Лужанський спиртовий завод»:

1. Використання методик самоменеджменту, що передбачає розвиток ключових якостей керівника через самоуправління, самоорганізацію, саморегуляцію та самовиховання.

2. Аналіз ролей і лідерських позицій менеджера у колективі з метою їхнього вдосконалення і підвищення рівня особистої ефективності. Проаналізувавши загальні організаційно-економічні показники діяльності підприємства, можна констатувати, що нова система управління, впроваджена у 2022 році, демонструє значні позитивні зрушення.

Незважаючи на прибутковість компанії, існують певні проблемні аспекти, які потребують уваги: - Жорстка система впровадження змін у виконанні завдань і досягненні цілей, що може мати демотивуючий вплив на колектив та утруднювати планування й контроль.

Складність виробничих процесів і потенційна бюрократія у вигляді численних атестаційних комісій, що уповільнює адаптацію до змін. - Ризики конфліктів із профспілками через невиконання соціальних зобов'язань однією зі сторін. - Проблеми модернізації: оновлення виробництва може викликати перерозподіл обов'язків і необхідність перегляду системи оплати праці та преміювань.

Нині система управління ТОВ «Лужанський спиртовий завод» перебуває на етапі активного розвитку та трансформації. Підприємство демонструє стратегічне бачення розвитку, а наявний інтерес інвесторів до довгострокових перспектив свідчить про високий потенціал. Мотиваційна система враховує базову оплату праці, додаткові премії, можливості кар'єрного зростання і

соціальну відповідальність – класичний підхід для підприємств у період модернізації. Разом з цим керівникам підприємства рекомендується звернути увагу на такі аспекти для подальшого розвитку:

- Проведення заходів із розвитку професійних та особистісних якостей працівників, що сприятиме їх залученню до управлінських процесів.

- Аналіз міжнародного досвіду, освоєння новітніх технологій у сфері менеджменту й виробництва, а також розширення зовнішньоекономічної діяльності.

- Формування комфортної робочої атмосфери для співробітників. - Створення інклюзивного навчального середовища для обміну знаннями й досвідом між працівниками та розробка сприятливих умов для професійного розвитку.

- Оптимізація робочого графіка для підвищення ефективності виробничих процесів. - Використання різноманітних стимулюючих інструментів – від простих слів подяки до матеріальних заохочень, що допоможуть акцентувати важливість внеску кожного співробітника.

- Включення працівників у процес прийняття стратегічно важливих рішень із врахуванням їхніх ідей і пропозицій.

- Залучення працівників до ухвалення стратегічно важливих рішень із врахуванням їхніх ідей.

Підтримка належного соціально-психологічного клімату в колективі, що особливо в умовах воєнного стану стає основою для ефективної, безпомилкової й безпечної роботи виробничого підприємства.

Список використаних джерел

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посіб. / Р. А. Аблязов, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва ; за ред. Р. А. Аблязова. – К. : Вид. дім «Професіонал», 2008. – 352 с.
2. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві / В. М. Бебик. – К., 2005.
3. Берницька Д.І. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. / Д.І. Берницька, Н.О. Кравчук // Інноваційна економіка.– 2011.– № 3.– С. 41–45.
4. Близький Р.С. Роль ресурсів та компетенції у концепції конкуренто- спроможності підприємства / Р.С. Близький, І.С. Добронос // Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Стратегії підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності» (27-28 лютого 2014 р., м. Донецьк).- Донецьк: Вид-во ДонНУЕТ, 2014.- С.34-39.
5. Братко О. С. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. / О. С. Братко. – Тернопіль : Карт-бланш, 2006.–123 с.
6. Брич В. Я. Психологія управління : навч. посіб. / В. Я. Брич, М. М. Корман – К. : Кондор-Видавництво, 2013, 384 с.
7. Брич В.Я., Корман М.М. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
8. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. / В.А. Василенко.– К.: ЦУЛ, 2002.– 420 с.
9. Голубєва Т.В. Особливості активізації трудової поведінки підлеглих керівником-лідером / Т.В. Голубєва, Л.І. Ракітіна // Економіка розвитку.- 2011.- № 1(57).- С.25-26.
10. Грішнова О. Економічна природа і значення категорії людський капітал. / О. Грішнова, Л. Тартична // Україна: аспекти праці.- 2003.-№7.-

С.33-37.

11. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб. – К. : Лібра, 1999. – 270 с.
12. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К. : Всеуито; Наукова думка, 2001. – С. 25– 43.
13. Доронін А.В. Активність персоналу виробничої організації (поведінкова модель): монографія. / А.В. Доронін, М.С. Дороніна. – Харків: ТОВ «ТО Ексклюзив», 2015. – 268.
14. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту / М.С. Дороніна, Т.В. Голубєва. // Культура народів Причорномор'я.- 2009.- № 161.- С.90-94.
15. Дудкевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. / Т. В. Дудкевич. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005 – 456 с.
16. Етика ділового спілкування : курс лекцій / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. – [2-ге вид., стереотип.]. – К. : МАУП, 2003.
17. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
18. Карамушка Л. М. Використання методу-фокус групи для дослідження конкурентоздатної особистості працівників освітніх організацій / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології. Т 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Ч. 5.– К. : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – С. 225–230.
19. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації як інноваційний напрям практичної психології управління / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Міленіум, 2003. – 40 с.
20. Карамушка Л. М., Формування конкурентоздатних команд як актуальна проблема ефективного управління сучасними організаціями / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології. Т 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Ч. 6. – К. :

Інститут пси- хології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – С. 16–23.

21. Карпов А. В. Психологія менеджменту / А. В. Карпов. – К. : Гардарики, 2005. – 584 с.

22. Кендюхов О.В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління: Монографія / О.В. Кендюхов; НАН України, Інститут економіки промисловості; ДонУЕП.- Донецьк: ДонУЕП, 2006.- 307 с.

23. Коваль І.М. Концепція служби маркетингу в сучасному українському репертуарному театрі / І.М. Коваль, О.А. Серікова // Труді VII-ї міжнародної науково-практичної конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів» «Оптимум- 2010», 1-3 грудня 2010 р.- Харків: НТУ «ХП», 2010 р.- с.322-333.

24. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника : метод. посіб. – Тернопіль : Джура, 2012. – 96 с.

25. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

26. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. – [3-тє вид., доп. і перероб.] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.

27. Л. М. Ємельяненко. Конфліктологія : навч. посіб. / Є Л. М. Ємельяненко, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко ; за заг. ред. В. М. Летюха, Л. В. Торгової. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.

28. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2003. – 512 с.

29. Лукашевич Н. П. Теорія та практика самоменеджменту. / Н. П. Лукашевич. – К. : МАУП, 2002. – 360 с.

30. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного

університету «Львівська політехніка», 2011. – С. 18–23.

31. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту : навч. посіб. / О. В. Матвієнко. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. –128 с.
32. Мельников В. П. Управление организацией : учеб. по- соб. / В. П. Мельников, Н. Л. Маренкою, А. Г. Схиртладзе. – М. : Кнорус, 2004. – 240 с.
33. Мірчев М. К. Поліпшення результативності праці менеджерів з метою підвищення конкурентності організацій / М. К. Мірчев, Г. В. Шереметов // Персонал. – 2005. – № 11. – С. 69–75.
34. Моляко В. О. Соціальна психологія : підруч. / В. О. Моляко, Н. В. Чепелева, Л. М. Карамушка, В. В. Москаленко. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 624 с.
35. Нємцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л.Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – К : ТОВ «УВПК «Екс- Об», 2002. – 392 с.
36. Норіцина Н. І. Маркетингова структура комунікацій / Н. І. Норіцина. – К. : МАУП, 2003. – 264 с.
37. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми: советы руководителю / Н. Н. Обозов., Г. В. Щекин. – К. : Политиздат Украины, 1990.
38. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. / О.В. Онишкевич // Економіка і суспільство.– 2016.– Вип. 6.– С. 203 – 207.
39. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. по- сіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – [2-ге вид., доп.]. – К. : Академви- дав, 2010. – 544 с. (Сер. «Альма-матер»).
40. Орехова А. І. Ціннісно-орієнтований підхід в системі управління пі-дприємством. / А. І. Орехова // Вісник Сумського національного аг- рарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 1. –С. 49-53. – URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_1_13.
41. Пиц В.І. Відтворення людського потенціалу: теоретична концептуа- лізація та сучасний прагматизм / В.І. Пиц // Актуальні проблеми економіки.- 2008.- № 6 (84).- с.187-193.

42. Психологія в менеджменті : навч. посіб. / С. Комінко, Л. Курант, О. Самборська, Т. Федотюк, С. Ніколенко. – Тернопіль, 1999.
43. Рикі В. Гріфін. Основи менеджменту / Рикі В. Гріфін, Володимир Яцура. – Львів, 2001.
44. Русинка І. І. Конфліктологія: навч. посіб. / І. І. Русинка. – Тернопіль, 2003. – 293 с.
45. Савельєва В. С. Психологія управління : навч. посіб. / В. С. Савельєва. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 320.
46. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
47. Серіков А.В. Оцінка й управління людським потенціалом особистості / А.В. Серіков // Вісник економічної науки України.- 2015.- № 2(29).- С.87-93.
48. Серіков А.В. Управління організаційними змінами: Навчальний посібник. / А.В. Серіков.– арків: Фірма «БУРУН і К», 2013.– 264 с.
49. Серікова О.А. Стратегічне призначення інформації про стадію життєвого циклу сучасного українського репертуарного театру. / О.А. Серікова // Актуальні проблеми реформування економіки України в умовах євроінтеграції: Збірник анотацій матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та аспірантів.- Чернівці, 8-9 лютого 2012 р.- Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2012.- с.55.
50. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К. : Центр учб. л-ри, 2007. – 416 с.
51. Сніцар Л. П. Філософія сучасної освіти (зміст та структура курсу): Науково-метод. посібник / Л. П. Сніцар. – К. : Міленіум, 2003. – 55 с.
52. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидання, 2006. – 487 с.
53. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – С. 527–528.
54. Яблунівський С.В. Удосконалення організаційно-правового

забезпечення державного регулювання театральної діяльності в Україні. / С.В. Яблунівський // Теорія та практика державного управління.– 2012.–Вип. 4 (35).– С. 1-7.

55. На Лужанському спиртзаводі цьогоріч планують запустити виробництво. Режим доступу: <https://acc.cv.ua/news/chernivtsi/na-luzhanskomu-spirtzavodi-cogorich-planuyut-zapustiti-virobnictvo-69011>.

56. Сайт <https://opendatabot.ua/> Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/43993346>

57. Сайт Мамаївської ТГ. Режим доступу: <https://mamaivska-gromada.gov.ua/tov-luzhanskij-spirtovij-zavod-17-08-25-12-09-2022/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1

Управлінські ролі, які може мати керівник в системі менеджменту підприємства

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний глава, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань	Церемоніали, дії, зумовлені становищем, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, та джерел інформації, які надають інформацію і послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
Інформаційні ролі		
Приймальник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно використовує в інтересах своєї організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Розповсюджувач інформації	Передає в організацію отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилання пошти в організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Оратор	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, включаючи передавання інформації у зовнішні організації та окремим особам

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, огляди ситуації, які містять ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних порушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми та кризи
Розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх значущих рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані із складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Здійснювач переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів

Додаток 1 до Національного положення
(стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова
звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство: ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ЛУЖАНСЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД"

Територія: ЧЕРНІВЕЦЬКА

Організаційно-правова форма
господарювання: ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Вид економічної діяльності: Дистиляція,
ректифікація та змішування спиртних
напоїв

Середня кількість працівників: 145

Адреса, телефон: Центральна, буд. 53, смт.
ЛУЖАНИ, КІЦМАНСЬКИЙ РАЙОН,
ЧЕРНІВЕЦЬКА обл., 59342, тел. 969116618

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

за за КАТОТТГІ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

31.12.2023

43993346

UA73060370020053292

240

11.01

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	398,50	425,80
первісна вартість	1001	1 057,30	1 611,60
накопичена амортизація	1002	658,80	1 185,80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31 812,40	29 812,50
Основні засоби:	1010	117 948,20	160 752,00
первісна вартість	1011	122 964,10	173 176,70
знос	1012	5 015,90	12 424,70
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	150 159,10	190 990,30
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	23 418,50	19 974,00
у тому числі готова продукція	1103	2 616,80	5 359,10
Поточні біологічні активи	1110	0	-

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4 167,20	4 163,40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	32,50	8,80
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 274,90	30 029,60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 978,80	3 487,70
Витрати майбутніх періодів	1170	562,90	-
Інші оборотні активи	1190	8 259,90	2 190,10
Усього за розділом II	1195	52 694,70	59 853,60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	202 853,80	250 843,90

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100 000,00	100 000,00
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 055,70	11 562,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	106 055,70	111 562,00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	7 621,30	4 931,40
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	72 946,60	62 386,60
розрахунками з бюджетом	1620	1 527,50	1 658,50
у тому числі з податку на прибуток	1621	827,00	337,00
розрахунками зі страхування	1625	232,80	107,10
розрахунками з оплати праці	1630	866,20	899,70
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	13 603,70	69 298,60
Усього за розділом III	1695	89 176,80	134 350,50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	202 853,80	250 843,90

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	347 964,40	419 147,50
Інші операційні доходи	2120	21,20	45,20
Інші доходи	2240	490,90	72,50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	348 476,50	419 265,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	323 772,70	399 307,20
Інші операційні витрати	2180	14 564,70	8 482,80
Інші витрати	2270	2 182,40	531,40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	340 519,80	408 321,40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7 956,70	10 943,80
Податок на прибуток	2300	2 450,40	1 588,80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5 506,30	9 355,00

Керівник

БІЛЕЙЧУК БОГДАН ДМИТРОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

ШЕЛЕПНИЦЬКА МИРОСЛАВА
СТЕПАНІВНА
(ініціали, прізвище)

Додаток 1 до Національного положення
(стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова
звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство: ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ЛУЖАНСЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД"

Територія: ЧЕРНІВЕЦЬКА

Організаційно-правова форма
господарювання: ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Вид економічної діяльності: Дистиляція,
ректифікація та змішування спиртних
напоїв

Середня кількість працівників: 144

Адреса, телефон: Центральна, буд. 53, с-
ще ЛУЖАНИ, Чернівецький,
ЧЕРНІВЕЦЬКА обл., 59342, Україна, тел.
503749704

Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за за КАТОТТГІ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
	31.12.2024
	43993346
	UA73060370020053292
	240
	11.01

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	425,80	525,20
первісна вартість	1001	1 611,60	2 112,40
накопичена амортизація	1002	1 185,80	1 587,20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29 812,50	40 865,40
Основні засоби:	1010	160 752,00	167 563,30
первісна вартість	1011	173 176,70	189 260,80
знос	1012	12 424,70	21 697,50
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	190 990,30	208 953,90
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	19 974,00	30 470,90
у тому числі готова продукція	1103	5 359,10	8 768,50
Поточні біологічні активи	1110	0	-

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4 163,40	2 091,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8,80	3 956,60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30 029,60	6 770,30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 487,70	142,90
Витрати майбутніх періодів	1170	0	3 227,00
Інші оборотні активи	1190	2 190,10	9 226,50
Усього за розділом II	1195	59 853,60	55 885,20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	250 843,90	264 839,10

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100 000,00	100 000,00
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 562,00	24 190,50
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	111 562,00	124 190,50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	4 931,40	2 241,50
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	62 386,60	81 265,40
розрахунками з бюджетом	1620	1 658,50	2 919,30
у тому числі з податку на прибуток	1621	337,00	1 012,40
розрахунками зі страхування	1625	107,10	232,30
розрахунками з оплати праці	1630	899,70	1 344,80
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	69 298,60	52 645,30
Усього за розділом III	1695	134 350,50	138 407,10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	250 843,90	264 839,10

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	324 708,90	347 964,40
Інші операційні доходи	2120	8,80	21,20
Інші доходи	2240	6 762,80	490,90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	331 480,50	348 476,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	296 293,50	323 772,70
Інші операційні витрати	2180	18 350,00	14 564,70
Інші витрати	2270	1 372,80	2 182,40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	316 016,30	340 519,80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	15 464,20	7 956,70
Податок на прибуток	2300	2 835,70	2 450,40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	12 628,50	5 506,30

Керівник

БІЛЕЙЧУК БОГДАН ДМИТРОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

ШЕЛЕПНИЦЬКА МИРОСЛАВА
СТЕПАНІВНА
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.