МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ДИЗАЙНУ

Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стилі управління та їх вплив на співробітників та компанію»

Виконав:

Студент групи МгБА 1-23

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Озерський О.С.

Керівник

доктор економічних наук, професор

Вартанова О.В.

Рецензент

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Київ 2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет Управління та бізнес-дизайну

Кафедра менеджменту та адміністрування

Спеціальність 073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_року

З А В Д А Н Н Я

НА РОБОТУ СТУДЕНТУ

Озерський Олександр Сергійович

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Стилі управління та їх вплив на співробітників та компанію»

Науковий керівник роботи. Вартанова Олена Вікторівна доктор економічних наук, професор, затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» вересня 2024 року № 188-уч

1. Строк подання студентом роботи 07 листопада 2024 рік
2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні документи, фінансова звітність, та інша документація ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»., підручники, посібники, наукові статті, періодичні видання, монографії, стилі управління та їх вплив на співробітників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД».
3. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади дослідження стилю управління керівника. Розділ 2 Аналіз економічної діяльності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» та особливостей прояву стилів управління керівників. Розділ 3 Шляхи вдосконалення стилю управління керівників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД». Висновки. Список використаних джерел. Додатки
4. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Ім’я, прізвище та посада консультанта | Підпис, дата | | | |
| Завдання видала | | Завдання прийняла | |
| Розділ 1 | Олена ВАРТАНОВА, професор | 02.10.24 |  | 02.10.24 |  |
| Розділ 2 | Олена ВАРТАНОВА, професор | 10.10.24 |  | 10.10.24 |  |
| Розділ 3 | Олена ВАРТАНОВА, професор | 16.10.24 |  | 16.10.24 |  |
| Висновки | Олена ВАРТАНОВА, професор | 27.10.24 |  | 27.10.24 |  |

1. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Назва етапів дипломної магістерської роботи | Терміни виконання етапів | Примітка про виконання |
| 1 | Вступ | 18.09.24-20.09.24 |  |
| 2 | Розділ 1. Теоретичні засади дослідження стилю управління керівника. | 21.09.24-02.10.24 |  |
| 3 | Розділ 2. Аналіз економічної діяльності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» та особливостей прояву стилів управління керівників. | 03.10.24-10.10.24 |  |
| 4 | Розділ 3. Шляхи вдосконалення стилю управління керівників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»». | 11.10.24-16.10.24 |  |
| 5 | Висновки | 25.10.24-27.10.24 |  |
| 6 | Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант) | 28.10.24-29.10.24 |  |
| 7 | Здача дипломної магістерської роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту) | 30.10.24 |  |
| 8 | Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту) | 01.11.24 |  |
| 9 | Подання дипломної магістерської роботи у відділ магістратури для перевірки виконання додатку до індивідуального навчального плану (за 10 днів до захисту) | 05.11.2024 |  |
| 10 | Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (з 7 днів до захисту) | 07.11.24 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Студент | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Олександр Озерський |
| Науковий керівник роботи | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Олена ВАРТАНОВА |

**ЗМІСТ**

[**АНОТАЦІЯ** 5](#_Toc182400959)

[**ВСТУП** 7](#_Toc182400960)

[**РОЗДІЛ 1** 10](#_Toc182400961)

[**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА** 10](#_Toc182400962)

[1.1. Сутність, особливості та особливості прояву стилю управління керівника ………………………………………………………………………………………….10](#_Toc182400963)

[1.2. Типізація стилів керівництва та їх порівняльна характеристика 14](#_Toc182400964)

[1.3. Фактори, що визначають стилі управління та їх вплив ефективність менеджменту 23](#_Toc182400965)

[1.4. Методичні засади дослідження стилю управління керівників 35](#_Toc182400966)

[Висновок до першого розділу 38](#_Toc182400967)

[**РОЗДІЛ 2** 40](#_Toc182400968)

[**АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» ТА ОСОБЛІВОСТЕЙ ПРОЯВУ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКІВ** 40](#_Toc182400969)

[2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» 40](#_Toc182400970)

[2.2 Оцінка фінансового стану та результатів господарювання ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД». 56](#_Toc182400971)

[2.3. Аналіз та оцінка стилю управління керівників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» 65](#_Toc182400972)

[Висновок до другого розділу 80](#_Toc182400973)

[**РОЗДІЛ 3** 82](#_Toc182400974)

[**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКІВ** 82](#_Toc182400975)

[**ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»** 82](#_Toc182400976)

[3.1. Аналіз та оцінка впливу стилю управління керівників на ефективність діяльності команд 82](#_Toc182400977)

[3.2. Основні напрями формування лідерських навичок керівників та вдосконалення стилю управління в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» 87](#_Toc182400978)

[3.3. Оцінка ефективності вдосконалення стилю управління керівників в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» 92](#_Toc182400979)

[Висновки до розділу 3 99](#_Toc182400980)

[**ВИСНОВКИ** 100](#_Toc182400981)

[**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 105](#_Toc182400982)

[**ДОДАТКИ** 115](#_Toc182400983)

# **АНОТАЦІЯ**

**Озерський Олександр Сергійович. Стилі управління та їх вплив на співробітників та компанію. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – «Менеджмент» Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

У кваліфікаційній роботі досліджено стилі управління та їхній вплив на співробітників і ефективність діяльності компанії. Робота складається з трьох розділів, що висвітлюють теоретичні засади, аналіз стилів керівництва в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» та шляхи вдосконалення управлінських підходів.

У першому розділі розглянуто сутність та типологію стилів управління, їхню порівняльну характеристику, а також фактори, що впливають на вибір управлінського стилю. Особлива увага приділяється методологічним засадам дослідження, що дозволяє ґрунтовно підходити до аналізу управлінських стилів.

У другому розділі виконано аналіз економічної діяльності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» та особливостей стилю управління керівників цього підприємства. Зокрема, проведено оцінку фінансового стану та визначено вплив різних управлінських стилів на продуктивність команди та результативність діяльності підприємства.

Третій розділ присвячено розробці рекомендацій щодо вдосконалення стилю управління керівників у ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД». Запропоновано заходи для підвищення управлінської компетентності та мотивації персоналу, а також оцінено ефективність цих заходів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для поліпшення стилю управління керівників і досягнення вищих показників ефективності в діяльності підприємства.

***Ключові слова:*** *стиль управління, ефективність управління, мотивація персоналу, типи стилів керівництва, менеджмент, лідерські навички, ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД», економічна діяльність, вдосконалення управлінських підходів, продуктивність команди.*

**ABSTRACT**

**O. Ozerskyi. Management Styles and Their Impact on Employees and the Company. - Manuscript.**

Qualification paper in the specialty 073 – "Management" of Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2024.

This qualification paper explores management styles and their impact on employees and the company's performance. The work comprises three chapters, covering theoretical foundations, an analysis of leadership styles at TIME OF BUILD LLC, and approaches to improving management practices.

The first chapter examines the essence and typology of management styles, their comparative characteristics, and factors influencing the choice of management style. Special attention is given to the methodological foundations of the research, which allow for a comprehensive approach to analyzing management styles.

The second chapter presents an analysis of the economic activities of TIME OF BUILD LLC and the management style characteristics of the company's leaders. Specifically, it assesses the financial condition and determines the impact of various management styles on team productivity and the effectiveness of the company's operations.

The third chapter is dedicated to developing recommendations for improving the management style of leaders at TIME OF BUILD LLC. Measures are proposed to enhance managerial competence and employee motivation, and the effectiveness of these measures is evaluated.

The practical significance of the paper lies in the potential use of the proposed recommendations to improve management styles and achieve higher efficiency in the company's operations.

***Keywords:*** *management style, management effectiveness, employee motivation, types of leadership styles, management, leadership skills, TIME OF BUILD LLC, economic activity, improvement of management practices, team productivity.*

# **ВСТУП**

**Актуальність теми.** Соціально-економічні зміни в Україні сприяють появі нових підходів до організації управління, вимагаючи значних змін у цьому напрямку. Пандемія COVID-19 і повномасштабна війна в Україні створили серйозні виклики для бізнесу, показавши непередбачуваність економіки. Це підштовхує керівників підприємств до детального аналізу діяльності та перегляду застарілих методів і підходів.

Успіх підприємства багато в чому залежить від об’єднаних зусиль команди, а організація роботи колективу є важливим чинником для раціонального використання ресурсів і здібностей працівників. Така організація потребує вміння керівника не лише управляти людьми, а й формувати з ними довірливі стосунки. Вміння створити сприятливий соціально-психологічний клімат, викликати зацікавленість у завданнях, проявити лідерські навички та грамотно розв’язувати конфлікти значно впливають на ефективність роботи підприємства.

Менеджери використовують систему методів, прийомів і правил у взаємодії з підлеглими для досягнення цілей. Саме ця система, класифікована за певними критеріями, формує індивідуальний стиль управління, який відображає щоденну манеру поведінки керівника, його ставлення до команди та мотивує співробітників виконувати поставлені завдання.

Робота керівника має ґрунтуватися на виконанні функцій управління в системі «людина – людина». Розвиток особистих якостей менеджера, творчий підхід і переосмислення стилю керівництва дозволяють максимально розкрити потенціал кожного члена колективу, підвищуючи результативність діяльності підприємства. Таким чином, зазначивши вищенаписане, дана тема є актуальною.

Мета кваліфікаційної роботи – формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо стилів управління та їх вплив на співробітників і компанію.

Завдання дослідження:

– дослідити сутність, особливості та особливості прояву стилю управління керівника;

– сформувати типізацію – скрізь виправити стилів керівництва та їх порівняльну характеристику;

– проаналізувати фактори, що визначають стилі управління та їх вплив ефективність менеджменту;

– визначити методологічні засади дослідження стилю управління керівників;

– дослідити загальну характеристику діяльності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»;

– оцінити фінансовий стан та результати господарювання ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»;

– проаналізувати та оцінити стилі управління керівників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»;

– дослідити впливу стилю управління керівників на ефективність діяльності команд;

– визначити основні напрями формування лідерських навичок керівників та вдосконалення стилю управління в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»;

– оцінити ефективність вдосконалення стилю управління керівників в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД».

Об'єкт дослідження — процес управлінської діяльності підприємства.

Предмет дослідження — теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення стилів управління керівників в контексті їхнього впливу на мотивацію, продуктивність співробітників і корпоративну культуру.

В роботі були використані методи дослідження: метод порівняння; метод системного аналізу, метод моделювання, аналіз фінансових і економічних показників, метод опитування та анкетування, метод економічного аналізу, SWOT-аналіз, метод прогнозування, метод оцінки ефективності.

Науковою новизною роботи є пропозиція рекомендацій для адаптації управлінських стилів в умовах сучасного українського бізнес-середовища, враховуючи соціально-економічні виклики, такі як пандемія, війна з рф та економічна нестабільність.

Практичне значення роботи. Отримані дані можуть стати основою для розробки програм розвитку лідерських якостей та стилів керівництва, орієнтованих на сучасні потреби бізнесу.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 80 джерел та трьох додатків. Робота містить 38 таблицю та 12 рисунків. Обсяг роботи: основна частина 100 сторінок, загальний обсяг 147 сторінок.

# **РОЗДІЛ 1**

# **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА**

## Сутність, особливості та особливості прояву стилю управління керівника

Протягом останніх десяти років дослідження стилю управління стало значущим напрямом для підвищення ефективності діяльності менеджерів у сфері освіти. Вибраний стиль управління суттєво впливає на результати роботи освітньої установи. Вдалий вибір стилю управління допомагає менеджеру усвідомити причини та закономірності власних дій. Стиль управління, який застосовує менеджер, є ключовим показником ефективності його роботи [29].

Управлінські відносини передбачають взаємодію між людьми в процесі виконання управлінських функцій. У «Великій українській юридичній енциклопедії» зазначається, що управління – це функція організованих систем (соціальних, біологічних, технічних), яка сприяє підтримці їх структури та впорядкованості відповідно до правил функціонування. Проте для нашого дослідження особливо важливим є наступне твердження з цього джерела: соціальне управління відрізняється від інших видів управління (технічного та біологічного) тим, що здійснюється через вплив на свідомість і волю людини, а також на її інтереси для досягнення поставлених цілей [12]. Такі риси, як свідомість і воля, притаманні саме особистості. Суспільство як колективний суб’єкт складається з індивідуальних осіб. Основною ж причиною входження індивіда в колектив є неможливість задовольнити свої потреби самостійно, тому єдність мети, як спільна потреба, виступає головним системоутворюючим чинником, що об’єднує людей [1].

Розгляд особливостей понятійно-категоріального апарату теорії управління варто починати з аналізу категорій «управління», «стиль» і «керівництво». Спочатку звернімося до визначень термінів «управління» та «стиль», які є ключовими для цього дослідження. Категорія «стиль» була вперше обґрунтована давньогрецькими філософами. Вони висунули ідею відповідності між змістом і формою, дією і мисленням. Аристотель вивчав особливості стилю залежно від соціального статусу та ролі особистості в суспільстві. Поняття стилю асоціюється з психологічними процесами людини, виступаючи сполучною ланкою між особистістю та середовищем. За даними довідників, цей термін походить від латинського *stylus*, що означає знаряддя для письма, і визначається як відносно постійна сукупність характерних і повторюваних рис особистості, які виявляються в її мисленні, поведінці та спілкуванні, тобто як сукупність індивідуальних методів і підходів, що використовує керівник у своїй роботі.

Один із тлумачних словників української мови трактує «стиль» як «сукупність прийомів, характерних рис якої-небудь діяльності, поведінки, методу роботи», тоді як «управляти» має багатозначне значення – «спрямовувати діяльність, роботу, бути на чолі чогось; керувати» [32].

Основне значення терміну «стиль» (лат. *stilus*, грец. *stylos*) пов’язане із письмовим інструментом, але згодом стало означати індивідуальний почерк. Це дає підстави вважати, що стиль керівництва подібний до поняття особистого почерку керівника. Розуміння стилю з часом змінювалося під впливом панівних ідей епохи та філософських парадигм. Подальші дослідження призвели до диференціації поняття «індивідуальний стиль» на два окремі: «стиль» як індивідуально-своєрідну психологічну систему особистості та «стиль» як сукупність характеристик її діяльності, що включають загальні й індивідуальні методи роботи, які дають можливість використовувати сильні сторони людини та компенсувати її слабкі місця [15].

Соціальне управління здійснюється в суспільстві, тобто в соціальних системах, і відрізняється від управління в технічних (нежива природа, технічне управління) і біологічних системах (жива природа, біологічне управління) тим, що має на меті управління людськими спільнотами та індивідами [2]. Питання співвідношення понять «управління» та «керівництво» можна розв’язати за допомогою семантичного аналізу. «Керувати» означає цілеспрямовано впливати на підлеглих і спільноти, спонукаючи їх до усвідомлених дій відповідно до намірів керівника [22]. Оскільки «управляти» включає в себе й поняття «керувати», терміни «стиль управління» та «стиль керівництва» можна вважати синонімами. Як зазначає Страпчук С.І., керівництво – це функція управління, що передбачає використання комунікацій і особистого впливу для спрямування дій підлеглих на реалізацію планів організації (підприємства) [34]. Таким чином, стиль управління є невід'ємною характеристикою кожної організації, адже без чіткого стилю керівництва ефективна діяльність підприємства неможлива.

Загалом, розглядаючи теоретичні засади управлінської діяльності, важливо висвітлити зміст поняття «стиль керівництва» [29].

На сьогодні вивчення стилю керівництва є важливим напрямом оптимізації діяльності підприємства. Стиль керівництва істотно впливає на результати діяльності. Доречно обраний стиль дає змогу менеджеру зрозуміти причини та наслідки власної поведінки [29]. Коректний стиль управління сприяє ефективному використанню потенціалу працівників підприємства, розкриваючи їхні таланти, можливості та вміння. Стиль керівництва формує психологічний клімат у команді, впливає на задоволеність роботою та визначає продуктивність підлеглих. Крім того, стиль керівництва визначається специфікою підприємства та його підрозділів. Успішний менеджмент включає функції трьох складових: керівника, підлеглого та ситуації. Проблему вибору стилю управління науковці досліджують уже тривалий час, і сьогодні є значний обсяг матеріалу з цієї теми. Як результат аналізу теоретичних основ управлінської діяльності на підприємстві, уточнимо сутність поняття «стиль управління» [43].

Зокрема, І. М. Шоробура визначає стиль керівництва як цілісну систему методів, способів, прийомів впливу керівника на колектив для виконання управлінських функцій з урахуванням певних індивідуально-типологічних особливостей [62]. У свою чергу, В. А. Співак підходить до цього питання з іншого боку, трактуючи стиль керівництва як сталі риси керівника під час реалізації розпорядчих функцій, що відображають його сприйняття членів команди та рівень власної культури [29]. Науковець Остапчук Т. П. зазначає, що стиль керівництва як вид управлінської діяльності на основі влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів управління та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом комунікації [42].

Дослідники О. В. Заіка та М. М. Кудінова [23] трактують стиль керівництва як систему принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих для ефективної реалізації управлінської діяльності в зовнішньоекономічному середовищі. О. М. Гурман описує стиль роботи керівника як стійку систему способів, методів і форм практичної діяльності, що демонструють його особистісні й ділові якості, а також підготовленість [16].

На думку О. Сороки [53], кожному менеджеру властивий свій стиль управління і взаємодії з підлеглими. Стиль управління впливає на такі чинники, як ставлення працівників до роботи, їх мотивацію та взаємовідносини. Отже, ця сфера управління, на його думку, є найбільш значущою для ефективного функціонування організації.

Аналізуючи наукові підходи до стилю управління, О. Кобилецький розглядає його як типову манеру й спосіб поведінки керівника, що включає певні звичні методи діяльності, відображає психологічні особливості керівника (темперамент, характер, спосіб мислення та комунікації, зокрема в критичних ситуаціях, ухвалення рішень, особисті переконання та цінності) і враховує цінності, традиції, ритуали та прагнення колективу. Стиль також залежить від зовнішніх політичних, економічних, соціально-психологічних, культурних факторів, завдань, які стоять перед персоналом, якості взаємодії та зворотного зв’язку з підлеглими, а також ситуації, в якій здійснюється управління [30].

О. В. Сидоренко вважає, що сучасний якісний менеджмент передусім передбачає ефективне керівництво та лідерство. Організація раціоналізації особистої праці менеджера пов'язана з організацією всіх процесів управління в його апарату та істотно впливає на успіх управління загалом [51].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що стиль керівництва менеджера освітньої організації – це система його особистих методів і засобів управлінської діяльності для досягнення цілей закладу та організації загалом. Таким чином, на основі наведених позицій науковців можна обґрунтувати необхідність ширшого розуміння поняття «стиль управління». Стиль управління – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих, спрямована на вплив та мотивацію для досягнення цілей організації [42]. Стиль керівництва – це прояв особистих якостей керівника у взаємодії з підлеглими, а також у підходах до розв’язання виробничих і інших питань [29]. Відтак, у запропонованому вище розумінні понять «стиль керівництва» і «стиль управління» як синонімічних можна констатувати, що повне ототожнення цих понять не є правильним. Поняття «стиль керівництва» є вужчим і проявляється в управлінській діяльності керівника під час встановлення відносин із підлеглими [27]. У свою чергу, поняття «стиль управління» є більш комплексним, охоплюючи розв’язання широкого кола організаційно-управлінських питань.

Таким чином, узагальнення дозволяє дійти висновку, що стиль управління слід розглядати як комплексну манеру взаємодії керівника з підлеглими, а також виконання інших організаційних завдань для ефективної діяльності організації та раціонального досягнення її цілей. Поняття «стиль керівництва» проявляється в управлінській діяльності керівника під час встановлення відносин із підлеглими, тоді як «стиль управління» є ширшим і включає розв’язання різноманітних організаційно-управлінських завдань. Тому поняття «стиль управління» можна вважати універсальним, яке частково охоплює «стиль керівництва».

## 1.2. Типізація стилів керівництва та їх порівняльна характеристика

Основні стилі керівництва за традиційними науковими підходами включають авторитарний (автократичний), демократичний та ліберальний (рис. 1.1). Відповідно, можна визначити три типи керівників: автократ, демократ і ліберал.



Рис. 1.1. Стилі керівництва [30,51]

На практиці ці стилі реалізуються як вибір одноособового чи колективного підходу керівника до прийняття управлінських рішень. Ця класифікація заснована на класичній типології індивідуальних стилів управління, розробленій у 1930-ті роки німецьким психологом Куртом Левіним, яка залишається популярною до сьогодні. Відповідно до цієї типології, виділяють три основні стилі управління: авторитарний, демократичний і ліберальний (іноді його називають нейтральним, анархічним або стилем попускання) [40,51,57].

Американська управлінська наука запропонувала підхід до класифікації стилів управління через порівняння автократичного та демократичного стилів. Наприклад, Р. Вільям виділив кілька негативних стилів управління, таких як пасивний (характеризується нечіткими цілями, формалізмом, відсутністю самокритичності), місіонерський (орієнтований на злагоду та уникнення конфліктів) і компромісний (коли керівник часто змінює свою думку та підлаштовується).

Американський соціальний психолог Ренсіс Лайкерт разом із групою послідовників з Мічиганського університету у 1949 р. запропонували класифікувати стилі управління через порівняння груп із високою та низькою продуктивністю по континууму між двома крайнощами: зосередженістю на роботі та зосередженістю на людині. Вони виділили чотири основні системи стилю керівництва: експлуататорсько-авторитарний, доброзичливо-авторитарний, консультативно-демократичний і стиль, заснований на участі (спільне управління). Було встановлено, що орієнтація на людину сприяє більшій продуктивності. Згодом з’ясувалося, що деякі керівники комбінують орієнтацію як на роботу, так і на людину, формуючи інтегральний стиль управління [59].

Дослідження стилів управління, проведені в Університеті штату Огайо, стали важливим кроком у розумінні взаємодії керівників із підлеглими, адже поставили під сумнів традиційний поділ керівників на орієнтованих або лише на завдання, або лише на людей. Психолог Ральф Стогділ розробив систему, в якій поведінка керівника класифікується на основі двох взаємодоповнювальних критеріїв: структуризація та увага до підлеглих. «Структура» відображає поведінку керівника, спрямовану на планування та організацію діяльності групи, а «увага до підлеглих» стосується поведінки, що враховує потреби працівників, будує довірливі стосунки і сприяє створенню контакту між керівником і командою [51].

Американські вчені Роберт Блейк і Джейн Моутон модифікували та популяризували цю концепцію. Вони вважали, що ефективність управління визначається двома критеріями: «виробництво» (цілі організації) та «людський чинник» (інтереси працівників). На основі цих параметрів було визначено п’ять основних стилів управлінської поведінки:

* диктатор – фокус на виробництві, мінімальна увага до підлеглих,
* демократ – збалансована увага як до виробництва, так і до підлеглих,
* песиміст – низький рівень турботи про виробництво і підлеглих,
* маніпулятор – високий фокус на цілях, але невелика увага до інтересів підлеглих,
* організатор – високий рівень турботи і про виробництво, і про підлеглих [4].

Для зручності аналізу в їхній моделі вертикальна вісь від 1 до 9 позначає «турботу про людину», а горизонтальна – «турботу про виробництво», де стиль керівництва визначається обома критеріями (рис. 1.2).

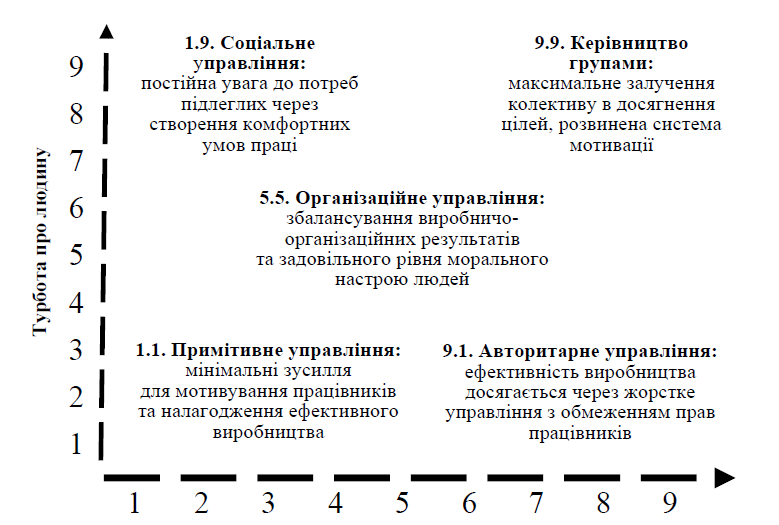


Рис. 1.2. Модель управління Блейка – Моутон [4].

На основі цієї схеми Блейк і Моутон характеризують середні та чотири крайні позиції решітки як відповідні стилі поведінки:

1.1– страх перед бідністю. Від керівника вимагається лише мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості роботи, що дозволить уникнути звільнення.

1.9 – «будинок відпочинку». Керівник зосереджується на добрих людських взаєминах, але мало піклується про ефективність виконання завдань.

9.1 – авторитет – підпорядкування. Керівник дуже піклується про ефективність роботи, але звертає мало уваги на моральний настрій підлеглих.

5.5 – організація. Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності та гарного морального настрою.

9.9 – команда. Завдяки підвищеній увазі до підлеглих і ефективності керівник досягає того, що підлеглі свідомо долучаються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність.

Блейк і Моутон вважали, що найефективнішим – оптимальним – стилем керівництва була поведінка керівника в позиції 9.9. Такий керівник має високий ступінь уваги як до своїх підлеглих, так і до продуктивності. Звісно, є багато видів діяльності, де важко чітко визначити стиль керівництва, але професійна підготовка і свідоме ставлення до мети дозволяють усім керівникам наближатися до стилю 9.9, завдяки чому підвищується ефективність їхньої роботи. Попри незначну кількість емпіричних досліджень, безліч прикладів свідчать про ефективність цієї управлінської решітки [4,24].

Фред Фідлер, провідний дослідник промислової та організаційної психології XX століття, запропонував ситуаційну модель керівництва (Fiedler contingency model), яка стала важливим внеском у розвиток усієї теорії лідерства, оскільки вперше зосередила увагу на ситуації і визначила три чинники, що впливають на поведінку керівника (рис. 1.3):

– стосунки між керівником і членами колективу;

– структура поставленого завдання;

– посадові повноваження.

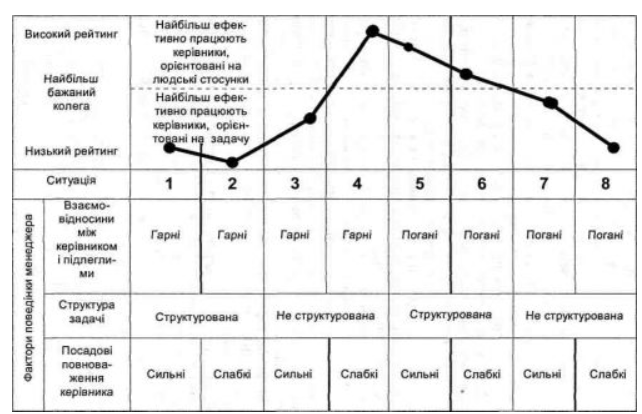


Рис. 1.3. Ситуаційна модель керівництва (за Ф. Фідлером) [24]

За допомогою опитувань Ф. Фідлер ввів поняття найменш бажаного колеги (НБК) (least preferred co-worker), тобто такого, з яким найменше хотілось би працювати. Менеджери, що мають високий рейтинг НБК, будують відносини з підлеглими на особистісній основі і взаємодопомозі, а ті, хто має низький рейтинг, зосереджуються на завданні і думають про виробництво. Відповідно до моделі стосунки між керівником і членами колективу можуть бути добрими і поганими, завдання – структурованими і неструктурованими, а посадові повноваження – великими (сильними) і малими (слабкими). Зіставлення цих трьох параметрів (чинників) дає вісім стилів керівництва [24].

У 60-х рр. XX ст. професором Мічиганського університету (США) Дугласом Макгрегором були обґрунтовані дві концепції організації управління. Проаналізувавши діяльність виконавців на робочому місці, він виявив, що керівник може контролювати одинадцять параметрів, які характеризують дії виконавця:

– завдання, що отримує виконавець;

– якість виконання завдання;

– час отримання завдання;

– очікуваний час виконання завдання;

– засоби, наявні для виконання завдання;

– колектив, у якому працює підлеглий;

– інструкції, отримані підлеглим;

– упевненість підлеглого в можливості виконання завдання;

– упевненість підлеглого в можливості отримати винагороду за успішну роботу;

– розмір винагороди за успішну роботу;

– рівень зацікавленості підлеглого колом проблем, пов’язаних з роботою [7,11].

Згідно з твердженням Дугласа Макгрегора, перелічені фактори залежать від керівника і водночас певною мірою впливають на виконавця, визначаючи якість та інтенсивність його праці. Він дійшов висновку, що на основі цих факторів можна використовувати два різні підходи до управління, які він охарактеризував як «Теорію X» і «Теорію Y». Відповідно до «Теорії X», середній індивід не любить працювати за своєю природою; якщо є можливість, він намагається уникати роботи. Через вроджену неприязнь до праці більшість людей потребують примусу та контролю, щоб працювати досить напружено для досягнення цілей організації. Середній індивід очікує, що ним керуватим, уникає відповідальності і найбільше цінує власну безпеку.

Таким чином, «Теорія X» втілює чисто авторитарний стиль керівництва, характеризуючись досить сильною централізацією влади та контролем за вищезазначеними параметрами. На відміну від цього, «Теорія Y» вважає, що втрати розумових і фізичних зусиль у процесі діяльності є такими ж природними, як і під час ігор чи відпочинку. Підлеглий може контролювати себе, якщо досягає мети, що його цікавить; зусилля, які він докладає, є пропорційними очікуваній винагороді за їх досягнення. Середній індивід за належної підготовки не лише бере на себе відповідальність, а й прагне досягти цієї мети.

Раціоналізаторство та творчий підхід до вирішення проблем притаманні широкому колу людей. «Теорія Y» відповідає демократичному стилю керівництва. «Теорія X» і «Теорія Y» мають потенціал для існування, але в ідеальному вигляді не зустрічаються. На практиці існує комбінація різних стилів управління. Спробою поєднати ці дві теорії є «Теорія Z», запропонована Уільямом Оучі. Вона ґрунтується на колективному підході до прийняття рішень, використанні самоконтролю та ієрархічних форм контролю. [7,11].

Цікавий підхід до визначення стилю керівництва був запропонований у середині 70-х років ХХ століття Теренсом Мітчелом і Робертом Гаусом. Ця теорія носить назву «шлях – мета». Згідно з цим підходом, керівник має можливість мотивувати своїх підлеглих на досягнення мети, впливаючи на шляхи її реалізації:

– роз’яснення підлеглому, що саме від нього очікується;

– спрямування зусиль підлеглих на досягнення поставленої мети;

– забезпечення підтримки та впровадження наставництва;

– усунення бар’єрів у роботі підлеглих;

– формування в підлеглих потреб, які керівник може задовольнити;

– задоволення потреб підлеглих після досягнення мети тощо.

Роберт Гаус, один із авторів цього підходу, виділив чотири стилі керівництва:

– стиль підтримки;

– інструментальний стиль;

– партисипативний стиль, який заохочує участь підлеглих;

– стиль, орієнтований на досягнення успіху, де підлеглі отримують складні завдання [51].

У теорії життєвого циклу, розробленій Полом Герсі та Кеном Бланшаром, (рис. 1.4) ефективність стилів керівництва залежить від «зрілості» виконавців. Ця зрілість охоплює здатність нести відповідальність за свої дії, бажання досягти поставлених цілей, рівень освіти та досвід у конкретному завданні. На основі оцінювання цих складників керівник визначає конкретний рівень зрілості виконавця, що дозволяє йому обирати між такими підходами: давати вказівки, продавати, брати участь або делегувати.



Рис. 1.4. Модель керівництва за теорією життєвого циклу Герсі – Бланшара [6].

Стилі:

– S1 – давати вказівки (високий ступінь орієнтації на завдання, низький – на стосунки), підходить для підлеглих з низьким рівнем зрілості;

– S2 – продавати (високий ступінь орієнтації на завдання і стосунки), підлеглі хочуть нести відповідальність, але не можуть через середній рівень зрілості;

– S3 – залучати підлеглих до ухвалення рішень (низький ступінь орієнтації на завдання, високий – на стосунки), сприяє співпраці підлеглого та керівника; помірно високий ступінь зрілості;

– S4 – делегувати (низька орієнтація на завдання та стосунки), підлеглі можуть і хочуть нести відповідальність; ефективний, коли виконавці зрілі і їм не потрібні вказівки, підтримка; високий ступінь зрілості.

Дає гнучкий, адаптивний стиль керівництва, але на практиці ступінь гнучкості може не відповідати реальності[6].

Однією з сучасних моделей управління є ситуаційна модель ухвалення рішень, яку запропонували Віктор Врум і Філіп Єттон у 1973 році, а у 1988 році її істотно доповнив Артур Яґо. Модель передбачає, що стиль поведінки керівника залежить від конкретної ситуації, і один лідер може використовувати різні стилі поведінки в різних умовах.

Спочатку автори виділили сім ситуаційних чинників:

1. вимоги до якості ухвалення рішення;
2. вимоги до прихильності підлеглих;
3. інформованість керівника;
4. структура завдання;
5. вірогідність підтримки підлеглих;
6. узгодженість цілей організації та її членів;
7. конфлікт між підлеглими.

Згодом Врум і Яґо додали ще три чинники:

1. інформованість підлеглих;
2. обмеження в часі;
3. географічний діапазон підлеглих.

Залежно від ситуаційних чинників, керівник може використовувати п’ять стилів керівництва:

1. авторитарний I (AI): керівник ухвалює рішення самостійно;
2. авторитарний II (AII): керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім ухвалює рішення самостійно;
3. консультативний I (CI): керівник радиться з кожним підлеглим індивідуально, а потім сам ухвалює рішення;
4. консультативний II (CII): керівник радиться з групою, а потім ухвалює рішення самостійно;
5. груповий (партнерський) II (GII): керівник дає завдання групі і разом з нею ухвалює рішення[40,51].

## 1.3. Фактори, що визначають стилі управління та їх вплив ефективність менеджменту

Управління співробітниками є складним процесом, який охоплює безліч психологічних аспектів. Ефективність керівництва залежить від індивідуального підходу, що включає здатність успішно вирішувати ключові проблеми людських взаємин, уміння реагувати на непередбачувану поведінку підлеглих, подолання інформаційних бар'єрів у колективі, чітке формулювання вимог до співробітників та встановлення надійного зворотного зв'язку з ними.

Розглянемо детальніше стилі, що характеризують поведінку керівника і його взаємодію із соціальним середовищем, а також проаналізуємо їхні позитивні та негативні аспекти, а також вплив на ефективність роботи персоналу.

У теорії та практиці управління виокремлюють наступну типологію стилів керівництва, яка базується на переважанні одноосібних чи колективних підходів до впливу на організацію виробничого процесу:

1. Авторитарний стиль управління.

2. Демократичний стиль управління (кооперативний, колективний).

3. Ліберальний (пасивний) стиль управління.

4. Анархічний стиль управління.

Авторитарний стиль управління. Цей стиль є досить поширеним у сфері управління персоналом і притаманний багатьом керівникам організацій і підприємств різних галузей, рівнів і форм власності. Основними характеристиками є абсолютний авторитет керівника і одноосібне прийняття управлінських рішень, зазвичай без урахування думки підлеглих, а також жорстка трудова дисципліна. Авторитарний керівник визначає, хто з працівників, як і якими методами, у яких умовах і за який час має виконати поставлені завдання, здійснюючи при цьому строгий контроль, що знижує можливість ініціативи та креативності підлеглих. Уся відповідальність за результати покладається на керівника, який повинен бути завжди в курсі справ, орієнтуватися в ситуації, що склалася, швидко і впевнено приймати рішення, включаючи в умовах невизначеності, давати чіткі та зрозумілі вказівки і розпорядження.

У сучасних умовах розвитку демократичних держав цей стиль, на перший погляд, може видаватися застарілим і навіть неприйнятним. Жорсткі вимоги керівництва, що зосереджуються лише на потребах розвитку підприємства і не враховують інтереси персоналу, можуть призводити до безініціативності, професійного вигорання та високої плинності кадрів, а також до протистояння та спротиву з боку працівників, що, в свою чергу, може призвести до занепаду підприємства. У колективі, де керівник дотримується директивного стилю управління, зазвичай панує напружена і пригнічена атмосфера, що знижує активність співробітників і, як наслідок, продуктивність праці в організації [5].

Проте авторитарний стиль управління має свої переваги і може бути незамінним у певних ситуаціях. Його доцільно використовувати в складних і непередбачуваних кризових умовах, коли потрібно ухвалювати швидкі рішення, не витрачаючи зайвих ресурсів, миттєво реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а також відновлювати дисципліну та порядок, порушення яких можуть знизити ефективність роботи персоналу. Це також стосується випадків, коли співробітники виконують рутинні, буденні завдання, що не вимагають творчості і новизни. Крім того, авторитарний керівник може не лише критикувати підлеглих, а й заохочувати їх, використовуючи похвалу, підвищення заробітної плати, покращення умов праці та відпочинку.

Авторитарний стиль управління має кілька різновидів:

А. Патріархальний стиль – керівник сприймає підлеглих як «членів сім’ї», які повинні беззаперечно виконувати його вказівки, оскільки, на його думку, вони ще не здатні приймати важливі рішення самостійно. Водночас він бере на себе відповідальність за їхній добробут.

Б. Автократичний стиль – характерний для організаційних структур, як-от державні установи чи підприємства. В цьому підході керівник приймає рішення самостійно, а його волю виконують підлеглі інстанції, які залишаються під його прямим контролем.

В. Бюрократичний стиль – відзначається знеособленістю, де кожен співробітник є виконавцем визначених інструкціями функцій. Керівники та підлеглі займають конкретні позиції у структурі й мають чітко окреслені повноваження, які регламентує система.

Г. Харизматичний стиль – лідеру приписують унікальні якості, які підносять його над іншими. Завдяки цьому він має моральне право вимагати від підлеглих максимальної віддачі та жертв, не зобов’язуючись враховувати їхні потреби.

Демократичний стиль управління. Цей стиль є досить популярним у сфері управління персоналом і характеризується розподілом повноважень та відповідальності між керівником і підлеглими, врахуванням думки кожного, заохоченням ініціативності та колегіальністю в ухваленні рішень. Керівник, який дотримується демократичного стилю управління, має схильність делегувати свої повноваження, довіряючи працівникам та їхньому професійному досвіду, заохочуючи їх до творчості і прийняття нестандартних рішень.

Демократичний стиль управління має кілька переваг: колективне ухвалення рішень, врахування думок, інтересів і потреб усіх членів колективу, відчуття причетності працівників до розвитку підприємства або організації, моральна та матеріальна підтримка персоналу з боку керівництва, позитивний психологічний клімат у трудовому колективі, а також вивільнення часу для ухвалення важливих рішень завдяки делегуванню повноважень підлеглим у менш важливих справах. Чітке розуміння цілей і завдань діяльності установи, а також прозорість системи мотивації та стимулювання працівників також сприяють успіху. Керівник, який використовує виключно демократичний стиль управління, може досягти найвищих результатів у спокійній атмосфері з ініціативними, мислячими, висококваліфікованими підлеглими, зацікавленими в спільному досягненні цілей [70]. Проте в несформованих колективах, де бракує належної взаємодії та комунікації між працівниками, впровадження демократичного стилю управління є недоцільним, як і в складних кризових ситуаціях, які потребують миттєвих рішень (адже на ухвалення колективного рішення, що враховує думки та пропозиції всіх працівників, знадобиться час). Більше того, зниження контролю з боку керівництва може призвести до неналежного виконання окремими працівниками своїх професійних обов'язків, порушення трудової дисципліни та безвідповідальності.

Ліберальний стиль управління. Основними характеристиками цього стилю є невтручання керівника в процеси, що відбуваються в організації чи на виробництві, самостійність працівників у прийнятті рішень та відсутність реакції керівництва (як позитивної, так і негативної) на діяльність підлеглих. Позитивні аспекти цього стилю включають можливість прояву ініціативи і самостійної реалізації власних ідей працівників, доступ до інформації про стан справ, перспективи та шляхи розвитку підприємства чи організації, а також відсутність контролю з боку керівництва, що створює сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Однак успішність діяльності таких підприємств можлива лише за умови наявності в них здібних, ініціативних та високо мотивованих працівників, які завдяки власному ентузіазму чи амбіціям докладають максимум зусиль для досягнення бажаних результатів. У рамках ліберального стилю управління «психологічна атмосфера залежить не стільки від впливу керівника, скільки від поєднання працівників з відповідальним, сумлінним і компетентним ставленням до професійних обов'язків, а також від групової згуртованості та спрацьованості»[53,66]. Керівник, що дотримується ліберального стилю управління, зазвичай передає своїм підлеглим право самостійно приймати рішення та нести за них відповідальність, уникаючи втручання у виробничі та організаційні процеси. Ліберальний стиль управління вважається найменш ефективним у порівнянні з іншими стилями (авторитарним та демократичним), що зумовлено рядом його недоліків. Серед них – відсутність централізованого керівництва, яка може призвести до непослідовності та зниження продуктивності; можливість виникнення конфліктів між працівниками, які змагаються за владу в колективі або просування своїх ідей та ініціатив; вплив (іноді негативний) неформальних лідерів на інших членів колективу; а також втрата авторитету керівника серед підлеглих, що ускладнює його можливість впливати на діяльність і розвиток підприємства, а також виконання його рішень у кризових або екстремальних ситуаціях.

\*\*Анархічний стиль управління\*\*: цей підхід характеризується фактичною відмовою від активного керівництва та ухиленням від прийняття рішень. Такий стиль можна описати як «пливти за течією», де керівник не втручається у дії підлеглих, дозволяючи їм діяти на власний розсуд. Це часто призводить до хаотичного управління, коли всі намагаються контролювати всі аспекти, виходячи за межі своїх повноважень. Деякі називають цей стиль ліберальним, пасивним, м’яким або безвольним.

Сьогодні в західному менеджменті часто використовують змішані моделі керівництва, поєднуючи авторитарний та демократичний підходи з акцентом на останній.

Також існують індивідуальні стилі керівництва, які вибирають залежно від особистих рис менеджера. Найпоширеніші з них:

1. Невтручання – низький інтерес до виробництва і турботи про людей. Керівник уникає активного управління, зосереджуючись лише на мінімальних вимогах, достатніх для збереження своєї позиції.

2. Тепла компанія – акцент на доброзичливих відносинах та комфортному робочому середовищі. Керівника більше цікавить атмосфера, ніж досягнення стабільних результатів.

3. Завдання – фокус виключно на виробничому процесі, з мінімальною увагою до людського фактору. Керівник орієнтований на результат і продуктивність.

4. Золота середина – баланс між досягненням цілей і врахуванням інтересів підлеглих. Керівник діє гнучко, не вимагає надмірної віддачі, але й не потурає.

5. Команда – прагнення об’єднати інтерес до результатів із турботою про співробітників. Такий керівник заохочує спільну відповідальність, яка сприяє розвитку довіри та взаємної поваги в колективі [1,5,13,23].

Зазвичай кожен керівник формує свій власний стиль управління персоналом, на який впливають різні фактори, що складаються з суб’єктивних і об’єктивних чинників (рис. 1.5)



Рис. 1.5. Чинники, що впливають на формування стилю керівництва[3]

Ефективний менеджер – це той, хто може адаптувати свій стиль управління відповідно до різних факторів, при цьому зберігаючи фокус на успішному досягненні своїх цілей. Стиль менеджера характеризується численними індивідуальними особливостями (суб'єктивними рисами), які можна класифікувати за двома ознаками: індивідуально-психологічні риси керівників та ділові якості.

До чинників, що визначають індивідуально-психологічні риси керівників, відносимо характер, тип темпераменту, акцентуацію характеру, розумові здібності, інтелект, спрямованість, інтереси, переконання, здібності, вольові якості, життєві позиції та цінності менеджера, а також харизму, комунікабельність і стресостійкість [45].

Характер керівника – це сукупність стійких рис особистості, які визначають його ставлення до людей та роботи, яку він виконує. Характер проявляється в діяльності та спілкуванні – у манері поведінки та способах реагування на дії та вчинки інших людей. Розуміючи характер керівника, можна передбачити, як він поводитиметься в різних ситуаціях.

Структура характеру виявляється в ставленні керівника до інших, що проявляється в уважності, прихильності, миролюбності, тактовності, коректності або їх протилежностях; до справ, де він демонструє сумлінність, ініціативність, рішучість, серйозність, ентузіазм, зацікавленість або протилежні риси; до речей, виявляючи бережливість, економність, акуратність, почуття смаку чи їх відсутність; а також до себе, виявляючи розумний егоїзм, впевненість у собі, почуття власної гідності або протилежні риси. Деякі риси характеру керівників можуть бути надмірно розвинені, що призводить до формування акцентованих рис.

Акцентуації характеру – це крайні варіанти норми, які виникають внаслідок підсилення окремих рис. Вони можуть спричиняти неадекватні дії та вчинки керівників.

Розум відображає здатність керівників мислити, аналізувати та робити висновки, що є особливо важливим під час прийняття управлінських рішень. Однією з характеристик розуму є інтелект, що являє собою сукупність знань, досвіду та розумових здібностей керівника. Завдяки розуму керівник формулює бажаний результат вирішення проблеми, складає план для його реалізації, здійснює заплановане, робить висновки (як з власної діяльності, так і з діяльності інших) та вдосконалює свій практичний досвід [21,69].

Темперамент керівника – це сукупність властивостей, які характеризують динамічні особливості психічних процесів і поведінки особи, такі як сила, інтенсивність, швидкість і темп; а також виникнення, припинення і зміни цих процесів. Більшість керівників поєднують риси різних темпераментів. Риси темпераменту є вродженими, хоча їх прояви можуть змінюватися з віком.

Спрямованість керівника – це сукупність домінуючих мотивів і потреб, які визначають основну лінію його поведінки та діяльності. В залежності від мотивації в діяльності та поведінці керівника, можна виділити три основні види спрямованості: на взаємодію, на завдання (ділову спрямованість) та на себе (особисту спрямованість).

Спрямованість на взаємодію полягає в бажанні керівника підтримувати дружні стосунки з підлеглими, співпрацювати з ними та спільно розв’язувати виробничі проблеми, що виявляється у високому рівні делегування повноважень. При визначенні завдань керівник орієнтується на досягнення цілей організації та отримання результатів, які свідчать про ефективність управлінської діяльності. Особиста спрямованість полягає в прагненні керівника задовольнити власні потреби, вирішити свої проблеми та досягти власних цілей за рахунок підлеглих [65].

Формою прояву спрямованості є інтереси та переконання. Інтереси керівника представляють собою стійке вибіркове емоційно забарвлене прагнення до важливих життєвих об'єктів. Вони виникають на основі потреб, але не зводяться до них. Інтерес може проявлятися у захопленні певною діяльністю.

Переконання – це система мотивів особистості, які спонукають діяти відповідно до власних поглядів і принципів. Основною особливістю переконань є те, що в них знання поєднуються з почуттями, захоплюючи всю особистість [65].

Стресостійкість є важливою рисою керівника, яка дозволяє йому ефективно працювати в умовах напруженого темпу і вирішувати кілька завдань одночасно в жорстких часових рамках. Це вміння ігнорувати особисті емоції у критичних ситуаціях і діяти на основі раціонального мислення. Стресостійкість – одна з основних характеристик, які повинен мати сучасний менеджер.

Здібності – це приховані потенціали особистості керівника, які можуть виявитися як риси або залишитися непоміченими. Це психологічні особливості, що сприяють досягненню високих результатів у співпраці з підлеглими та виконанні завдань організації.

Комунікабельність – це риса особистості, що виявляється у здатності встановлювати контакти, спілкуватися та бути товариським. Керівники з розвиненими комунікативними навичками мають великий арсенал стратегій спілкування і вміють ефективно взаємодіяти з представниками різних груп.

Воля особистості – це сукупність психічних властивостей, що характеризує рівень свідомої саморегуляції особистості, яка формується протягом життя. Вольові якості особистості є відносно стабільними, незалежними від ситуацій і стійкими. До них належать цілеспрямованість, рішучість, сміливість, мужність, ініціативність, наполегливість, стриманість і дисциплінованість.

Життєві позиції і цінності керівника формують його світогляд, ідеї та норми, що регулюють стосунки з підлеглими. Це можуть бути абсолютні цінності (добро, віра, щирість, милосердя), національні, сімейні та духовні цінності, а також організаційні цінності, які включають символічні елементи матеріального і духовного оточення організації.

Харизма – це емоційно-психічні здібності, які роблять людину особливою в очах інших і дозволяють ефективно впливати на людей. Харизматичний керівник здатний мотивувати співробітників до дій, інтенсивність яких перевищує звичайний рівень.

Суб'єктивні чинники, що впливають на вибір стилю керівництва, охоплюють ділові якості керівників. До цієї категорії відносяться організаційні здібності, рівень освіти (знання основ теорії управління), загальний і управлінський досвід, компетентність, авторитет керівника, відповідність особистих рис менеджера характеру об'єкта управління, гнучкість, інтернальність, управлінська культура, вміння формувати колектив і здатність делегувати повноваження [3,38].

Керівник повинен володіти розвиненими організаційними здібностями, що проявляються в умінні об'єднувати колектив та мобілізувати його на виконання ухвалених рішень і досягнення визначених цілей. Його функція полягає не лише в наданні розпоряджень, але й в ефективному організуванні роботи, веденні команди та мотивації підлеглих. В умовах суттєвих структурних змін, особливо в галузі техніки та технології, питання підвищення управлінської компетентності та організаційних навичок керівників стають особливо актуальними для ефективного управління людськими ресурсами.

Компетентність є комплексною якістю керівника, що включає не тільки наявність певних знань, умінь, навичок, досвіду та особистих якостей, але й ціннісні орієнтації, усвідомлення свого місця в суспільстві та розуміння навколишнього середовища. Вона також передбачає відповідний стиль взаємодії з іншими людьми, загальну культуру особистості, а також здатність до постійного вдосконалення власного творчого потенціалу [44]. Компетентні керівники зазвичай віддають перевагу авторитарним стилям управління. Досвід є важливою якістю керівника, що формується через навчання та практичну діяльність, у результаті поєднання знань, умінь і звичок. Досвід роботи менеджера виступає суб'єктивною умовою успішного виконання управлінських обов'язків і впливає на вибір стилю керівництва. Наявність авторитету в керівника є тією силою, що діє не лише через прямий управлінський вплив на підлеглих. Авторитетні керівники зазвичай є більш демократичними, тоді як ті, хто не має авторитету, намагаються компенсувати це жорсткими, директивними діями.

Важливою рисою характеру керівника є інтернальність, що означає готовність брати на себе відповідальність за свої дії та усвідомлення зв'язку між особистими якостями (такі як компетентність, цілеспрямованість, здібності) і результатами власної діяльності. Інтернальні керівники є рішучими, впевненими в собі та принциповими у міжособистісних стосунках, вони не бояться ризикувати, емоційно стабільні та мають сильну волю. Ці керівники здатні успішно здійснювати директивне управління.

Управлінська культура характеризує керівну діяльність і відображає її якісні риси та особливості. Вона передбачає високий рівень організації взаємодії керівника з підлеглими, де керівник уникає некоректних висловлювань на адресу своїх співробітників, демонструючи повагу до них. Зауваження стосуються лише професійної діяльності працівників [41].

Ефективність керівництва безпосередньо залежить від того, як майстерно керівник делегує свої повноваження виконавцям. Делегування означає передачу підлеглому завдань, що належать до сфери дій керівника. Якщо керівник демонструє низький рівень делегування, це свідчить про авторитарний стиль управління. У протилежній ситуації, керівник ефективно використовує інтелектуальні та організаційні можливості своєї команди.

Об'єктивні чинники, що впливають на вибір стилю керівництва, можна розділити на чинники внутрішнього і зовнішнього середовища. Чинники внутрішнього середовища, в свою чергу, діляться на дві підгрупи: чинники системи менеджменту та характеристики керованого колективу. До чинників внутрішнього середовища системи менеджменту відносяться корпоративна культура, умови праці керівника, кількість і вид винагород, позиція керівника в управлінській ієрархії та специфіка сфери діяльності.

Корпоративна культура визначає процес формування «душі» організації, її позитивного духу та творчої енергії. Вона являє собою сукупність зв’язків, які підтримують організаційні відносини між людьми. Корпоративна культура базується на формальних і неформальних правилах та нормах діяльності, які включають елементи, такі як стиль керівництва, звичаї, традиції, віру і символіку, особливості поведінки персоналу, рівень задоволеності працівників умовами праці та перспективи розвитку [61].

Робота повинна забезпечувати керівникові задоволення його внутрішніх і матеріальних потреб. Умови праці формують сукупність чинників внутрішнього середовища організації, які впливають на здоров'я та продуктивність праці керівника.

Винагорода – це те, що людина вважає цінним для себе. Вона не походить безпосередньо з виконуваної роботи, а з її організації, тобто включає такі аспекти, як заробітна плата, просування по службі та похвала [58].

Стиль керівництва на всіх рівнях ієрархії має прямий вплив на організацію. Концептуальні основи створення системи управління пронизують всю управлінську структуру. Чим вище сходинка в управлінській ієрархії, тим більше керівник може проявляти авторитарні дії, хоча ці форми авторитарності стають все складнішими та завуальованішими. Специфіка діяльності, такі як цілі та завдання, функції керівника, виробниче середовище та організаційна форма праці, мотивують вибір того чи іншого стилю керівництва.

До внутрішніх чинників, які визначають особливості керованого колективу, відносяться: стадії розвитку колективу, соціально-психологічні особливості виконавців та індивідуально-психологічні характеристики підлеглих. Залежно від стадії розвитку колективу, керівник адаптує свій стиль управління. Чим більш розвиненим є колектив, тим більше свободи він має у регламентації своєї діяльності та скороченні етапів контролю. Схематично це показано на рис. 1.6

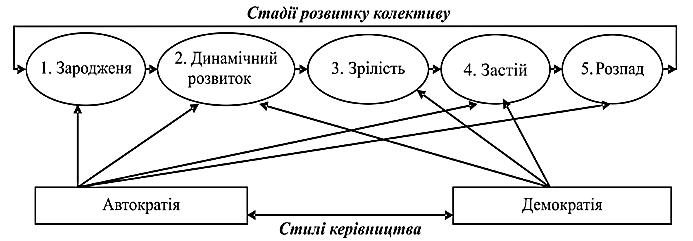


Рис. 1.6 Вибір стилю керівництва залежно від стадії розвитку колективу [36,66]

У розвитку колективу можна виділити етапи, що відображають його становлення – від початкових, ще не сформованих, до зрілих і високоорганізованих форм, а також етапи розпаду. Кожній стадії формування зрілості колективу відповідають певні особливості в методах, прийомах і засобах управління. Важливо враховувати, що в кожному колективі існують свої традиції організації праці та громадського життя, а також власна історія, в рамках якої відбуваються зміни у функціях і структурі колективу [43]. Найвищою стадією розвитку колективу є стадія формування його ядра, яке може складатися як з однієї особи, так і з групи осіб. Особливою ознакою ядра колективу є його неформальний авторитет.

Нижчий рівень розвитку колективу, або стадія зародження, характеризується несформованим ядром, меркантильними мотивами його членів у спільній праці, відсутністю традицій і дисбалансом між потребами окремих осіб та колективу. На стадії зародження керівникові зазвичай потрібно вживати більш авторитарних заходів [52].

Друга стадія розвитку колективу, що називається динамічним розвитком, характеризується слабко визначеним ядром, яке виконує роль залучення, організації та керівництва участю інших членів колективу у виробничому процесі. На цьому етапі інтереси окремих учасників колективу залишаються нечіткими.

Вищим рівнем розвитку є зрілий колектив, в якому сформоване ядро, що є носієм традицій і етики. Це ядро активно залучає, організовує та керує участю інших членів колективу не лише у виробничих процесах, а й у повсякденному житті, а також у вирішенні важливих питань, що стосуються колективу. Показниками розвиненості та зрілості колективу є не тільки виробничо-економічні результати його діяльності, але й рівень колективного самоврядування.

Наступний етап розвитку колективу – це стадія застою, яка може виникнути через звільнення з роботи члена колективу, що є частиною сформованого ядра, або ж через конфлікти між його учасниками. Логічним наслідком цього етапу може бути розпад колективу. Керівник, взаємодіючи з підлеглими, повинен враховувати їх професійно-особистісні та індивідуально-психологічні характеристики, темперамент, а також соціально-психологічний клімат у колективі [20,43].

Соціально-психологічний клімат формує певні настрої, які впливають на продуктивність праці та активність співробітників у досягненні поставлених цілей. Психологічний клімат є результатом не тільки внутрішніх взаємин у колективі, але й умов праці та відпочинку. Основними компонентами соціально-психологічного клімату є наукова організація і стимулювання праці, впровадження інновацій у виробництво, підвищення трудової та виконавчої дисципліни, а також поліпшення виховної роботи.

До об'єктивних чинників зовнішнього середовища, які впливають на вибір стилів керівництва, належать стан економіки, середовище функціонування організації, терміни виконання завдань, дефіцит ресурсів і конкуренція.

Умови роботи підприємства, такі як сприятливі, несприятливі чи екстремальні, а також економічна ситуація в країні, можуть спонукати керівника до переходу на більш жорсткі форми управління або, навпаки, до більш демократичних підходів. Наприклад, в умовах економічної кризи, коли потрібно виконати завдання у стислі терміни або за недостатності ресурсів, керівник може бути змушений обрати стилі керівництва, спрямовані на досягнення конкретних результатів [30,36,66].

## 1.4. Методичні засади дослідження стилю управління керівників

Формування стилю керівництва визначається кількома чинниками: особистісними рисами керівника, ступенем зрілості трудового колективу в цілому та його окремих членів, а також специфікою ситуації. Існує безліч класифікацій стилів керівництва, які відрізняються умовами, що лежать в їх основі, та рівнем декомпозиції видів поведінки керівника між крайніми проявами.

У результатах емпіричних наукових досліджень стилів управління керівників виділяють п’ять основних компонентів у психологічній структурі лідерських якостей [31, 68]:

1. Комунікативно-організаційний – включає комунікабельність, переконливість, тактовність, дипломатичність, емпатійність, гнучкість, а також розвинуті мовленнєві та організаційні здібності.
2. Емоційно-вольовий – охоплює цілеспрямованість, наполегливість, рішучість, впевненість у собі, вимогливість, самовладання та стресостійкість.
3. Мотиваційний – стосується мотивації до лідерства та успіху.
4. Мисленнєвий – включає швидкість мислення, логічність, креативність, проникливість, здатність до прогнозування та узагальнення, а також критичність і розсудливість.
5. Особистісний – охоплює активність, ініціативність, обов’язковість, надійність, чесність, патріотизм, відповідальність, оптимістичність, почуття гумору та прагнення до самовдосконалення.

Критерії для відбору діагностичного інструментарію оцінки лідерських якостей керівників включають:

* Придатність діагностичних методик.
* Відповідність психометричним критеріям.
* Актуальність та ясність постановки запитань і формулювання завдань.
* Можливість алгоритмізації методик для автоматизованого опитування та обробки даних.
* Оперативність проведення діагностики та можливість дистанційного та самостійного використання.
* Орієнтованість на функції лідера.

Серед наявних методик для дослідження можна виділити ті, що дозволять провести всебічну діагностику лідерських якостей керівника, а також чинників, що зумовлюють вияв цих якостей:

* Методика «Тип лідера».
* Методика «Оцінка стилю керівництва».
* Методика «Діагностика схильності до певного стилю управління».
* Методика «Ефективність лідерства» [31,68].

Методика «Тип лідера» (Опитувальник М. Белбін, адаптація Л. Кирилюк та В. Величко) надає можливість ідентифікувати різні типи лідерів, такі як практичний організатор, природний лідер, діяч, генератор ідей, комунікатор, суддя, груповий гравець та перфекціоніст.

Опитувальник складається з семи розділів, у кожному з яких представлено перелік певних особистісних властивостей. Для кожного розділу виділено 10 балів, які респондент повинен розподілити, оцінюючи, наскільки йому притаманна кожна характеристика. Якщо респондент вважає, що йому властива лише одна характеристика, він ставить 10 балів саме їй. У випадку, коли респондент вважає, що йому притаманні кілька або всі характеристики, йому потрібно присвоїти кожній з них відповідну кількість балів, так щоб їх загальна сума дорівнювала 10. Чим більше певна характеристика відображає респондента, тим більше балів слід їй надати (Додаток А).

В подальшому результати опрацьовуються та визначається властивий опоненту тип лідера» таблиця, а саме:

- Результати переносяться до «ключа» та підраховуються бали у кожній графі(Додаток А, таблиця А.1).

- Перевіряється рівень вияву певного типу лідера у відповідній таблиці А.2.Додаток А [25,31].

2. Методика «Оцінка стилю керівництва» призначена для виявлення стилю керівництва.

У цій методиці надається анкета, в якій респондент повинен об'єктивно відповісти на запитання, сформульовані в стверджувальній формі. Ці запитання стосуються його характеру, ставлення, звичок та схильностей. Респонденту потрібно обвести в кружечок номери тих запитань, які відображають його поведінку та ставлення до інших людей (Додаток Б, таблиця Б.1). Якщо респондент ніколи не стикався з деякими ситуаціями, йому слід спробувати уявити, як би він міг себе поводити в таких випадках.

Всі дані опитування вводяться в ключ методики, представленого в таблиці Б.2 (Додаток Б) з метою обробки результатів. Для більш повної характеристики індивідуального стилю і наступного вдосконалення його, керуються наступною таблицею Б.3 (Додаток Б) [25,31,33].

3. Методика «Діагностика схильності до певного стилю управління» (призначена для визначення схильності особи до певного стилю управління. Важливо зауважити, що на практиці людина може застосовувати інший стиль.

У процесі проведення методики респонденту пропонується уявити, що він керує колективом, і відповісти на запитання, які описують різні ситуації в опитувальнику. Для кожного пункту респондент обирає один із трьох варіантів відповіді («а», «б», «в»), який найкраще відображає його поведінку в ролі керівника, ставлячи позначку «+» у відповідній графі реєстраційного бланка (Додаток В таблиця В.1).

Надані варіанти відповіді порівнюються з ключем методики «Діагностика схильності до певного стилю управління» (Додаток В таблиця В.2)

В процесі обробки показників за кожний зроблений вибір, який збігається з «ключем» нараховується 1 бал. Оскільки в чистому вигляді схильність до одного стилю керівництва практично не зустрічається, зазвичай йдеться про змішані стилі з тенденцією до одного з них. У дослідженнях респонденти найчастіше обирають відповіді, що відображають демократичний стиль керівництва. Якщо таких відповідей понад 12, можна стверджувати про схильність до демократичного стилю. Якщо ж відповідей менше 12, і при цьому вибори варіанту «А» (авторитарний стиль) переважають над варіантом «Л» (ліберальний стиль) на 3 бали, це свідчить про схильність до авторитарно-демократичного стилю. У випадку ж, коли варіант «Л» перевищує «А» на 3 бали, можна говорити про схильність до ліберально-демократичного стилю. [26,31,63].

Опитувальник методики «Ефективність лідерства» оцінює не лідерські якості людини, а її можливу практичну діяльність у ролі лідера з погляду на її потенційну ефективність.

В ньому запропоновано 40 запитань, на які необхідно дати відповідь «так» (а) або «ні» (б), зробивши позначку «+» у відповідній графі реєстраційного бланка. Середнього значення у відповідях не передбачено. (Додаток Г таблиця Г.1)

За кожну ствердну відповідь («так») на запитання досліджуваний отримує 1 бал, а за кожну негативну («ні») – 0 балів. Якщо випробуваний набирає від 30 до 40 балів, його стиль керівництва (з урахуванням наведеного раніше зауваження) вважається високоефективним. Сума балів від 11 до 29 свідчить про середню ефективність стилю керівництва. Якщо загальний результат складає 10 балів або менше, стиль керівництва оцінюється як малоефективний, і такій людині не рекомендується обіймати керівні посади [26,31,63].

## Висновок до першого розділу

В умовах сучасної динаміки та економічної нестабільності ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від стилю управління, який обирає керівник. Кожен керівник використовує різні методи та підходи, що мають як переваги, так і недоліки, які виявляються в різних ситуаціях. Оптимальним є комбінування різних стилів управління, адже керівник має постійно вдосконалювати свій підхід, враховуючи суспільні вимоги. Це передбачає увагу до особистісних якостей підлеглих, організацію спільної роботи на партнерських засадах, створення умов для професійного зростання співробітників і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Фактори, що формують стилі управління, поділяються на суб'єктивні та об'єктивні. Взаємодія керівника з підлеглими — це динамічний процес, який змінюється залежно від стадій розвитку колективу. Управляючи, менеджер реалізує цілі організації, тому чинники, які впливають на вибір стилю керівництва, тісно пов'язані з досягненням цих цілей. Таким чином, успіх підприємства безпосередньо залежить від стилю та якості управлінських дій.

Кожен стиль управління має свої плюси та мінуси, що можуть позначатися на результатах роботи команди. Керівнику варто розвивати власний стиль, бути гнучким і вміти поєднувати різні підходи відповідно до ситуації. Важливо також підтримувати ефективну взаємодію з колективом, використовувати мотиваційні системи, контролювати процеси й сприяти формуванню позитивного морально-психологічного клімату. Ефективність управлінського стилю проявляється лише тоді, коли він цілеспрямовано та усвідомлено адаптується до конкретних умов, типу колективу та етапу розвитку підприємства.

# **РОЗДІЛ 2**

# **АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» ТА ОСОБЛІВОСТЕЙ ПРОЯВУ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКІВ**

## 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

Компанія ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» спеціалізується на будівництві житлових комплексів «під ключ». З моменту свого заснування у 2019 році, ми реалізуємо проекти багатоквартирних будинків, котеджів та таунхаусів у передмісті Києва, де розвинена інфраструктура та зручне місцезнаходження. Наша компанія забезпечує повний цикл будівництва – від створення концепції проекту до здачі об'єктів в експлуатацію.

ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» відзначається клієнтоорієнтованістю, оптимальними умовами для забудови, своєчасним виконанням робіт та ефективними бізнес-процесами. Ми розробляємо проекти, що поєднують переваги великого міста з затишком передмістя, що особливо приваблює молоді сім'ї, які звикли до розвиненої інфраструктури Києва, але віддають перевагу природі для відпочинку з дітьми. На сьогодні вже 500 сімей насолоджуються комфортом і затишком у наших квартирах та таунхаусах.

Мета ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» – стати надійним забудовником і партнером, надаючи клієнтам житло найвищої якості, що відповідає всім вимогам для комфортного життя. Ми постійно аналізуємо європейський та український ринки нерухомості, щоб запропонувати оптимальні рішення з розумною ринковою ціною і високою якістю.

Наша компанія зводить малоповерхові житлові комплекси, використовуючи виключно якісні будматеріали від провідних європейських і українських виробників, такі як червона цегла та екологічна черепиця високої якості. Всі наші матеріали сертифіковані та безпечні для здоров'я людини.

У табл. 2.1 представлено реєстраційну карту ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»[49,50].

Таблиця 2.1

Реєстраційна карта ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Повна назва підприємства | Товариство з обмеженою відповідальністю «ТАЙМ ОФ БІЛД» |
| 2 | Скорочена назва підприємства | ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» |
| 3 | Назва англійською | LIMITED LIABILITY COMPANY TIME OF BUILD (TIME OF BUILD LLC) |
| 4 | Юридична адреса | 03194, м. Київ, б-р. Кольцова, буд. 14Д, Офіс 610 |
| 5 | Код ЄДРПОУ | 43010077 |
| 6 | Номер і дата державної реєстрації | 20.05.2019 (5 років 5 місяців)  Номер запису: 10721020000043328 |
| 7 | Організаційна форма: | Товариство з обмеженою відповідальністю «ТАЙМ ОФ БІЛД» |
| 8 | Статутний капітал | 1 00000 грн. |

Основною метою будь-якої господарської системи – будь то суспільне виробництво, підприємство, цех, підрозділ або робоче місце – є досягнення максимальної економічної ефективності. У кожній з цих систем відбувається процес трансформації – від виробничих ресурсів (витрат) до кінцевих результатів (доходу, прибутку, економічного ефекту, поліпшення якості тощо).

Класифікатор видів економічної діяльності, або ж КВЕД, представляє собою код, що включає всі можливі напрямки діяльності компанії. Цей код визначається під час первинної реєстрації компанії і служить для систематизації видів діяльності, які вона виконує.

У табл. 2.2 представлено види діяльності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за КВЕД.

Таблиця 2.2

Види діяльності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» [47,49]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид діяльності | Шифр за КВЕД | Назва |
| 1 | 2 | 3 |
| Основний вид діяльності | 41.20 | Будівництво житлових і нежитлових будівель |
| Інші види діяльності | 43.21 | Електромонтажні роботи |
| 43.22 | Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування |
| 43.29 | Інші будівельно-монтажні роботи |
| 43.31 | Штукатурні роботи |
| 43.33 | Покриття підлоги й облицювання стін |
| 43.34 | Малярні роботи та скління |
| 43.39 | Інші роботи із завершення будівництва |

Продовж. табл. 2.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
|  | 43.91 | Покрівельні роботи |
| 52.10 | Складське господарство |
| 71.11 | Діяльність у сфері архітектури |
| 77.12 | Надання в оренду вантажних автомобілів |

Товариство вважається утвореним з моменту його державної реєстрації. Таким чином, до моменту реєстрації товариства особа має статус засновника, а після його створення стає учасником. Всі особи, які отримали право на участь у товаристві після його державної реєстрації, вважаються учасниками. Особливості відповідальності засновників та учасників визначаються їх статусом.

У табл. 2.3 представлено інформацію про засновники ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» та їх частки

Таблиця 2.3

Засновники ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» та їх частки[47,49]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Повна назва (форма власності) або П.І.П. | Юридична адреса | Сума внеску | Частка |
| 1 | Лук'янов Микола Володимирович | 04123, м. Київ, вул. Бестужева Олександра, буд. 2-г, кв. 3 | 100000 грн, | 100% |

Організаційна структура підприємства є моделлю, що ілюструє взаємозв'язки між працівниками або підрозділами. Вона формує ієрархічну систему в межах компанії та визначає принципи, за якими приймаються та виконуються рішення. Права і обов’язки керівників та працівників регулюються на основі цієї організаційної структури (рис. 2.1).

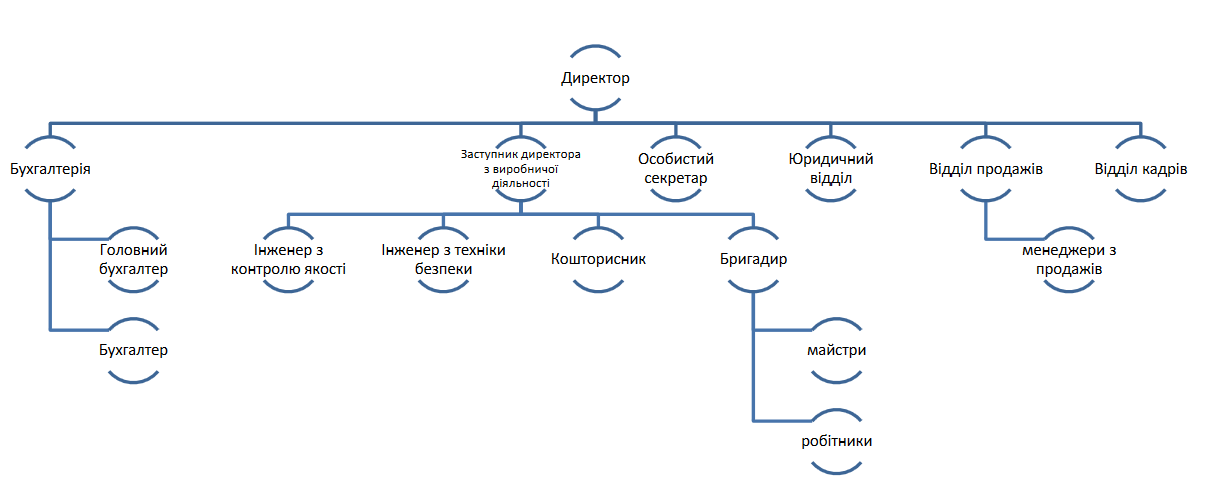


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» [47,49].

До складу цієї організаційної структури входять: директор, головний інженер, бухгалтер, менеджери з продажу, секретар, фахівець-кошторисник, спеціаліст із тендерних закупівель, інженер з контролю якості, інженер з техніки безпеки, бригадири, робочі бригади (електрогазозварники від 4 розряду і вище, монтажники, малярі та мулярі) та інші.

У структурі ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» переважають функціонально-лінійні взаємини між керівництвом і підлеглими. У безпосередньому підпорядкуванні директора знаходяться такі підрозділи:

1. Бухгалтерія – складається з головного бухгалтера та одного рядового бухгалтера, які відповідають за організацію фінансової діяльності підприємства.
2. Особистий секретар директора – його обов'язки включають виконання особистих розпоряджень директора.
3. Відділ продажів – в ньому працюють три менеджери, які займаються реалізацією готових будівель та будівельних матеріалів, а також залученням клієнтів.
4. Юридичний відділ – спеціалісти цього відділу відповідають за юридичний супровід угод і консультування клієнтів.
5. Заступник директора з виробничої діяльності – відповідає за всю виробничу діяльність підприємства. Йому підпорядковуються такі фахівці:
   * Інженер з контролю якості – працює на об'єктах і відповідає за виконання робіт та їх приймання.
   * Інженер з техніки безпеки – забезпечує дотримання умов безпеки праці та організацію робіт.
   * Фахівець-кошторисник – розраховує матеріально-господарські витрати та остаточну вартість робіт.
   * Бригадир – відповідає за дотримання термінів робіт, розподіл завдань між робітниками, ведення облікових журналів та контроль виконаних робіт на об'єкті.

Бригадири, у свою чергу, керують майстрами та робітниками, включаючи мулярів, малярів, електрогазозварників і монтажників [39,47].

Діяльність ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» регулюється основними нормативно-правовими документами.

У табл. 2.4 представлено відомості про рахунки в банках ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД».

Таблиця 2.4

Відомості про рахунки в банках ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» [49,50]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | № рахунку | МФО | Дата відкриття рахунку | Банк | Адреса банку |
| 1 | 26002114426 | МФО: 334851 | 27.12.2023 | Акціонерне товариство «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК» | 04070, м. Київ, вул. Андріївська |
| 2 | 26002455025812 | МФО: 300528 | 15.12.2022 | Акціонерне товариство «ОТП БАНК» | 01033, м. Київ, вул. Жилянська, 43 |
| 3 | 26043455001981 | МФО: 300528 | 06.12.2022 | Акціонерне товариство «ОТП БАНК» | 01033, м. Київ, вул. Жилянська, 43 |

Ліцензування є механізмом, що застосовується державою для регулювання різних видів господарської діяльності з метою забезпечення безпеки та захисту економічних, соціальних, правових і екологічних інтересів держави, суспільства та окремих громадян. Видача ліцензії – це процес, в рамках якого компетентний орган приймає рішення про надання суб'єкту господарювання права на виконання певного виду господарської діяльності або її частини, що підлягає ліцензуванню. Після цього у ліцензійному реєстрі робиться відповідний запис.

У табл. 2.5 представлено інформація про отримані ліцензії (дозволи) на окремі види діяльності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД».

Таблиця 2.5

Інформація про одержані ліцензії (дозволи) на окремі види діяльності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» [47,49]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № ліцензії | Діяльність | Ліцензіар |
| ЕЛЕКТРОНА з 10.07.2019 | Отримання ліцензії | Державна архітектурно-будівельна інспекція України  Ліцензійний реєстр |
| ЕЛЕКТРОНА з 22.08.2019 | 10.07.2019: заява про отримання ліцензії | Державна архітектурно-будівельна інспекція України  Реєстр ліцензій на господарську діяльність, пов'язану зі створенням об'єктів архітектури |

ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» є комерційним підприємством, основною метою якого є отримання прибутку. Компанія вважає ефективність і прибутковість основними цілями своєї діяльності.

Місія ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» полягає в задоволенні потреб суспільства, замовників і споживачів у будівельних і ремонтних послугах, що стосуються об'єктів промислової та соціальної сфери, за найбільш ефективними та безпечними методами.

Протягом своєї діяльності будівельна компанія ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» активно займається будівництвом індивідуальних і багатоквартирних житлових будинків, виробничих і торгових приміщень, а також різноманітних об'єктів нерухомості соціального та побутового призначення.

Компанія реалізує різноманітні проекти в Києві та Київській області, при цьому основними пріоритетами є якість і довговічність збудованих будівель. Головною особливістю є надійні цегляні будинки високого рівня комфорту.

У табл. 2.6 розглянуто основні об'єкти будівництва житлових і комерційних будівель ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» та проаналізуємо базові ціни за останні три роки.

Таблиця 2.6

Аналіз основних об’єктів будівництва житлових і нежитлових будівель,

ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» [49,50]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Об’єкт нерухомості Житлові приміщення | Базова вартість грн/кв.м. | | | Відхилення +/-, | |
| 2021р | 2022 р. | 2023 р. | 2022р /  2021р | 2023 р/  2022 р |
| 1 | ЖК «Vlasna» | 44400 | 49000 | 56350 | 4600 | 7350 |
| 2 | ЖК «Спутник Теремки» | 38000 | 43500 | 46130 | 5500 | 2630 |
| 3 | ЖК «Гнатовський» | 31000 | 37200 | 47700 | 6200 | 10500 |
| 4 | ЖК «Вілар» | 34900 | 42210 | 45280 | 7310 | 3070 |
| 5 | Таунхаус «СанЛенд» | 36000 | 39350 | 42150 | 3350 | 6150 |

Якість та обсяги будівництва роблять ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» однією з провідних компаній на ринку. Цегляні будинки завжди користуються високим попитом, і фахівці компанії успішно поєднують їхні переваги з унікальністю кожного окремого проекту.

Компанія серйозно підходить до питання зниження витрат на будівництво, не поступаючись надійністю та ефективністю. Вдосконалення бізнес-процесів, оптимізація витрат, спрямованість на модернізацію обладнання та інвестування в розвиток виробничої бази забезпечать стабільну та стійку роботу структурних підрозділів ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» у майбутньому.

Проведемо аналіз виробничого потенціалу ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД», згідно фінансової звітності (Додаток Д). Дані представлено у табл. 2.7

Таблиця 2.7

Аналіз виробничого потенціалу ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/ п | Показники | Ф 1 (код рядка) | Значення | | | Відхилення (+/-) від попереднього періоду | |
| 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2022/2021 рр. | 2023/2022 рр. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Балансова вартість нематеріальних активів всього, тис. грн. | 1001 | 133,00 | 24,00 | 4,00 | -109,00 | -20,00 |
| 2 Знос нематеріальних активів | | | | | | | |
| 2.1 | тис. грн. | 1002 | 459,00 | 568,00 | 588,00 | 109,00 | 20,00 |
| 2.2 | % зносу |  | 345,11 | 2366,67 | 14700,00 | 2021,55 | 12333,33 |
| 3 | Балансова вартість основних засобів, тис. грн. | 1011 | 37855,00 | 23438,00 | 16448,00 | -14417,00 | -6990,00 |

Продовж. табл. 2.7

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 4 Знос основних засобів | | | | | | | |
| 4.1 | тис. Грн. | 1012 | 15686,00 | 10995,00 | 10945,00 | -4691,00 | -50,00 |
| 4.2 | % зносу |  | 41,44 | 46,91 | 66,54 | 5,47 | 19,63 |
| 5 | Чистий доход (виручка) від реалізації продукції | 2000 | 113336,00 | 25893,00 | 58568,00 | -87443,00 | 32675,00 |
| 6 | Середньооблiкова чисельнiсть штатних працівників ос. | чол | 264 | 212 | 117 | -52 | -95 |
| 7 | Основні засоби (залишкова вартість) | 1010 | 22169,00 | 12443,00 | 5503,00 | -9726,00 | -6940,00 |

Протягом трьох років спостерігається зниження балансової вартості нематеріальних активів, а саме у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 109 тис грн, а у 2023 році на 20 тис грн. Знос нематеріальних активів зростає протягом 2021-2023 рр. У 2022 році на 109 тис грн, а у 2023 році на 20 тис грн.

Спостерігається зниження балансової вартості основних засобів протягом трьох років: у 2022 році на 14417 тис грн, а у 2022 році на 6990 тис грн. З 2021 по 2023 рік знос основних засобів постійно знижувався. У 2022 році на 4691 тис грн, а у 2023 році в порівнянні з 2022 на 50 тис грн. У 2022 році в порівнні 2021 роком спотерігається зниження чистого доходу від реалізації продукції на 87443 тис грн, а у 2023 році він зріс на 32675 тис грн. Протягом 3-х років спостерігається зниженян Середньооблiкової чисельності штатних працівників: на 52 особи у 2022 році, і на 95 осіб у 2023 році. Основні засоби (залишкова вартість) протягом 3-х років знижується, а саме у 2022 році в порівнянні з 2021 на 9726 тис грн., у 2023 році в порівнянні з 2022 на 6940 тис грн.

Маркетингове середовище визначається як комплекс суб'єктів, умов і сил, що діють поза межами компанії і можуть впливати на її маркетингову діяльність. Управління цим середовищем є безперервним і циклічним процесом, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін та коригувати маркетингові рішення. Ефективність управління маркетинговою діяльністю зростає завдяки прийняттю аналітично обґрунтованих рішень з використанням наукових методів та прийомів.

ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» функціонує як відкрита система, що постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. Для ефективної роботи та розвитку компанія потребує постачання матеріально-технічних і енергетичних ресурсів, інформації, кадрів, а також реалізації продукції через торговельних посередників або безпосередньо кінцевим споживачам.

Маркетингове середовище включає елементи та взаємодії, які перебувають поза межами компанії. Воно поділяється на мікросередовище та макросередовище. Макросередовище підприємства охоплює фактори зовнішнього середовища, що не підлягають контролю компанії, але мають опосередкований вплив на неї. Натомість, мікросередовище включає фактори, які не контролюються компанією, але мають безпосередній вплив на успішність її діяльності (рис. 2.2).

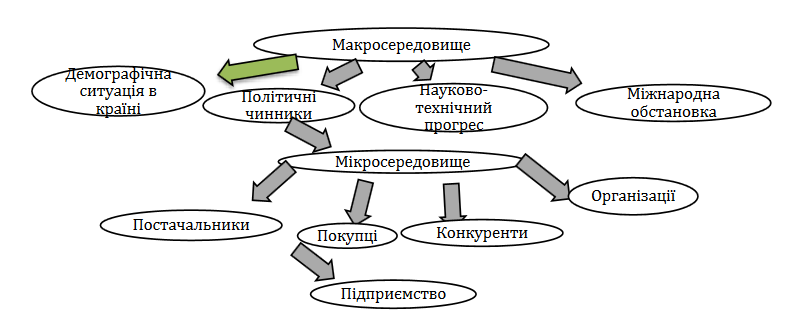


Рис. 2.2. Структура впливу макро- та мікросередовища на підприємство[64]

Основні фактори макросередовища, які варто ретельно враховувати при розробці маркетингових стратегій, включають політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні, соціальні та екологічні аспекти.

У табл. 2.8 розглянемо основні фактори впливу на діяльність ТОВ «ІБК «АЛЬЯНС-ГРУП».

Таблиця 2.8

Фактори й показники макросередовища ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»[64]

|  |  |
| --- | --- |
| Фактори макросередовища | Показники |
| Економіка | Фаза економічного циклу країни  . . Рівень інфляції  Рівень безробіття  Валовий національний продукт та його динаміка  Наявність та рівень товарного дефіциту  Рівень доходів та купівельної спроможності населення |
| Демографія | Чисельність населення  Територіальне розміщення населення  Рівень урбанізації  Міграція населення  Віковий склад населення  Рівень народжуваності та смертності  Статевий склад населення  Сімейний стан населення |
| Політико-законодавчий | Політична структура  Рівень політичної та законодавчої стабільності Антимонопольне регулювання  Податкове законодавство |
| Соціально-культурний | Соціальні класи  Соціальні групи  Культура  Субкультура |
| Науково-технічний прогрес | Рівень інфляційної активності Введення нових технологій  Напрями концентрації технологічних зусиль  Підвищення продуктивності праці  Нова продукція |
| Природно-географічні | Екологія  Наявність та доступність сировини та природних копалин  Вартість енергоносіїв |

Економічні фактори охоплюють елементи, які впливають на купівельну спроможність населення, його доходи та витрати. Це визначає необхідність аналізу таких показників, як обсяг валового внутрішнього продукту, темпи інфляції та дефляції, рівень зайнятості та безробіття, платіжний баланс, відсоткові ставки, продуктивність праці, податкові норми тощо. При вивченні цих аспектів важливо враховувати загальний рівень економічного розвитку, наявні природні ресурси, а також тип і рівень розвитку конкурентних відносин.

Аналіз соціальних факторів полягає у вивченні впливу таких явищ, як ставлення людей до праці і якості життя, наявні звички та вірування в суспільстві, демографічна структура, темпи зростання населення, рівень освіти та мобільність людей. Значущість соціальних факторів є високою, оскільки вони суттєво впливають на інші аспекти макросередовища та загальний стан підприємства. Соціальні зміни відбуваються поступово, але коли вони відбуваються, це може мати значні наслідки для організації. Тому підприємствам слід уважно стежити за потенційними соціальними трансформаціями.

Суспільство складається з різних груп людей, які мають свої культурні особливості, включаючи ставлення до підприємництва та роль жінок у суспільстві.

Рівень науково-технічного прогресу відкриває можливості для виробництва нової продукції та ефективної маркетингової діяльності, зокрема через рекламу, використання супутників, доставки товарів до споживачів і післяпродажне обслуговування на основі сучасних технологій, а також комп'ютерних інформаційних систем.

Аналіз технологічних факторів дозволяє вчасно виявити нові можливості, які відкриває розвиток науки і техніки для виробництва нової продукції, вдосконалення існуючої та модернізації технологій виготовлення й збуту. Прогрес у науці та техніці надає значні можливості, але також може становити загрозу для підприємств, оскільки багато організацій не здатні реалізувати нові перспективи через те, що технологічні зміни відбуваються за межами їхньої галузі. Запізнення з модернізацією може призвести до втрати частки ринку та негативних наслідків.

Уважне спостереження за розвитком технологій є важливим не лише для своєчасного впровадження нових досягнень, але й для прогнозування моменту відмови від застарілих технологій. Отже, врахування технологічних факторів макросередовища повинно сприяти вибору рішень, які дозволять своєчасно розпочати технологічне оновлення.

При формуванні стратегій важливо враховувати кліматичні та географічні умови. Наприклад, родючість українських чорноземів створює сприятливі умови для вирощування сільгосппродуктів, але інші фактори стримують використання цього потенціалу.

Різноманітність природно-кліматичних умов також створює можливості для розвитку міжнародного туризму в Україні. Однак "чорнобильський синдром" істотно гальмує розвиток цього бізнесу навіть через багато років після аварії.

До ключових елементів політико-правових факторів належать:

* законодавство;
* урядові установи;
* впливові групи населення.

Закони та нормативні акти, політична стабільність або конфлікти безпосередньо впливають на підприємницьку активність. Аналіз правових факторів передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, що регулюють відносини, і допомагає організації визначити межі допустимої діяльності у взаємовідносинах з іншими суб’єктами права та прийнятні методи захисту своїх інтересів. Важливо також звертати увагу на дієздатність правової системи.

Політичні фактори слід досліджувати, щоб зрозуміти наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства та інструменти реалізації політики. Це включає визначення програм, які намагаються реалізувати різні партійні структури, наміри уряду щодо галузей економіки та регіонів, а також можливі зміни в законодавстві.

Аналіз факторів, що впливають на макросередовище підприємства, дозволяє прогнозувати можливості, розробляти плани дій на випадок непередбачених обставин і створювати стратегії, які перетворюють загрози на вигідні можливості.

Внутрішнє середовище організації (підприємства) є основою її життєздатності. Воно містить потенціал, необхідний для функціонування та виживання організації в певний період. Однак внутрішнє середовище також може стати джерелом проблем і навіть загибелі підприємства, якщо не забезпечує його належну діяльність [8,10,64].

Мікросередовище формують такі елементи:

* споживачі;
* конкуренти;
* постачальники;
* посередники;
* контактні аудиторії.

Аналіз споживачів базується на створенні профілю тих, хто купує продукцію, що реалізується підприємством. Вивчення споживчих потреб дозволяє організації визначити, який продукт буде найкраще сприйнятий, на який обсяг продажу можна розраховувати, в якій мірі покупці віддають перевагу продукції саме цього підприємства, а також як можна розширити коло потенційних покупців та які очікування вони мають щодо продукції в майбутньому.

Представимо дані про основних споживачів ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні споживачі ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»[47]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва постачальника | Вид продукції чи послуг | Код ЄДРПОУ | Юридична адреса |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Комунальне некомерційне підприємство Київської обласної ради «Київський обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф»1 | 86.10 Діяльність лікарняних закладів  86.22 Спеціалізована медична практика  86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я | 34002938 | 07053, Київська обл., Вишгородський р-н, смт. Красятичі(З), вул. Воздвиженська, буд. 7 |
| Київський університет імені Бориса Грінченка | 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.  18.11 Друкування газет  18.12 Друкування іншої продукції  18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг | 02136554 | 04053 Київ, вулиця Бульварно-Кудрявська, 18/2, |
| Школа І-ІІІ ступенів №275 імені Кравчука Володимира Деснянського району міста Києва | 85.31 Загальна середня освіта | 01487814 | 02225, м. Київ, просп. Маяковського, буд. 3-Г |
| Офіс Генерального прокурора | 84.23 Діяльність у сфері юстиції та правосуддя | 00034051 | 01011, Україна, місто Київ, вулиця Різницька, будинок, 13/15 |
| КП Виконавчого органу Київради (Київської міської державної адміністрації) «Київтеплоенерго» | 84.11 Державне управління загального характеру | 00022527 | 03680, Україна, місто Київ, вулиця Дегтярівська, будинок, 31 |

Аналіз постачальників спрямований на виявлення аспектів діяльності суб’єктів господарювання, які постачають підприємству сировину, напівфабрикати, енергетичні та інформаційні ресурси, фінансові засоби тощо. Від цих факторів залежить ефективність роботи підприємства, собівартість і якість продукції, що виробляється.

Постачальники сировини та матеріалів, якщо вони мають суттєвий вплив, можуть значно обмежити незалежність підприємства. Тому при виборі постачальників важливо всебічно і ретельно аналізувати їх діяльність, щоб сформувати такі відносини, які забезпечать підприємству максимальну вигоду у співпраці з ними.

У табл. 2.10 представимо основних постачальників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД».

Таблиця 2.10

Основних постачальники сировини ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»[47,50]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва постачальника | Вид продукції чи послуг | Частка в загальному обсязі | Юридична адреса |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Товариство з обмеженою відповідальністю «Будівельний двір»  Код ЄДРПОУ  32773973 | 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля  02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві  20.30 Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик  25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали 2 | 15% | 03170, місто Київ, вулиця Глієра Рейнгольда, будинок 31 |
| Товариство з обмеженою відповідальністю «КУЗЬМИНЕЦЬКА БУДІВЕЛЬНА КЕРАМІКА»  Код ЄДРПОУ 42490240 | 23.32 Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини;  08.12 Добування піску, гравію, глин і каоліну;  16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння;  46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. | 12% | 09232, Київська обл., Обухівський р-н, м. Кузьминці, вул. Путаненка Василя, буд. 57 |
| Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕКТА БУД»  Код ЄДРПОУ  42578932 | 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;  46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту. | 20% | 04080, м. Київ, вул. Кирилівська, буд. 82, Офіс 256 |

Продовж. табл. 2.10

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Товариство з обмеженою відповідальністю «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО НАДРА КЕРАМБУД»  Код ЄДРПОУ  41189485 | 23.32 Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини  23.64 Виробництво сухих будівельних сумішей | 11% | 04071, м. Київ, вул. Костянтинівська, буд. 5735 |
| Приватне акціонерне товариство «Броварський завод залізобетонних конструкцій»  Код ЄДРПОУ  01273711 | 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва  23.32 Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини  23.62 Виготовлення виробів із гіпсу для будівництва  23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання  23.64 Виробництво сухих будівельних сумішей  25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій | 27% | 07400, Київська область, Броварський район, місто Бровари, бульвар Незалежності, будинок 26-В |

Вивчення конкурентів охоплює аналіз компаній, з якими підприємству доводиться змагатися за сировину та ринки збуту для забезпечення своєї життєдіяльності. Цей аналіз націлений на виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, що дозволяє підприємству формувати свою стратегію конкурентної боротьби.

У табл. 2.11 представимо основних конкурентів ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

Таблиця 2.11

Основні конкуренти ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»[48]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва, знаходження | Юридична адреса | Вид продукції | Переваги | Недоліки |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНВЕСТ-БУДСІСТЕМ»  Код ЄДРПОУ  39878641 | 01011, Україна, місто Київ, вулиця Панаса Мирного, будинок, 9, приміщення, 32 В ЛІТ. А | 41.10 Організація будівництва будівель Купівля та продаж власного нерухомого майна, Будівництво житлових і нежитлових будівель | - Планування виробництва і збуту;  - втілювання маркетингових заходів для ефективного сприйняття ринку | Поглиблення досліджень ринку споживачів, які призвели до витрат, товару та конкурентів,  - багатоваріантність маркетингових програм для окремих сегментів;  - втрата частини ринку через не комерційну привабливість для підприємства. |

Продовж табл. 2.11

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Відкрите АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДОМОБУДІВНИЙ КОМБІНАТ №1 ІМ. М.В. СПІВАКА»  Код ЄДРПОУ  04012738 | 01013, м. Київ, вул. Промислова, буд. 6-А | 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель  23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва | - Сприяння науково-технічному процесу;  - Застосовувати кращих технологій  - Гнучка реакція на зміну попиту  - Вирівнювання норми прибутку  на капітал і рівень заробітної плати | - Багатоваріантність маркетингових програм для окремих сегментів; - Витрати, пов’язані з поглибленим дослід­женням ринку споживачів, товару та конкурентів,  - Втрата частини ринку через втрату окремих сегментів, з меншою комерційною привабливість для підприємства. |
| Товариство з обмеженою відповідальністю «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ „ОСНОВА-С»»  Код ЄДРПОУ  32491049 | 03150, Україна, місто Київ, вулиця Червоноармійська, будинок, 143/2 | 41.10 Організація будівництва будівель Купівля та продаж власного нерухомого майна, Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, Консультування з питань комерційної діяльності й керування | - Планування виробництва і збуту;  - втілювання маркетингових заходів для ефективного сприйняття ринку | Поглиблення досліджень ринку споживачів, які призвели до витрат, товару та конкурентів,  - багатоваріантність маркетингових програм для окремих сегментів;  - втрата частини ринку через не комерційну привабливість для підприємства. |
| ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТРЕСТ КИЇВМІСЬКБУД-6"  Код ЄДРПОУ  04012885 | 01133, м. Київ, вул. Леоніда Первомайського, буд. 9 | 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель  41.10 Організація будівництва будівель | - Сприяння науково-технічному процесу;  - Застосовувати кращих технологій  - Гнучка реакція на зміну попиту  - Вирівнювання норми прибутку  на капітал і рівень заробітної плати | - Багатоваріантність маркетингових програм для окремих сегментів; - Витрати, пов’язані з поглибленим дослід­женням ринку споживачів, товару та конкурентів,  - Втрата частини ринку через втрату окремих сегментів, з меншою комерційною привабливість для підприємства. |
| Приватне акціонерне товариство «ХОЛДИНГОВА КОМПАНІЯ «КИЇВМІСЬКБУД»»  Код ЄДРПОУ  23527052 | 01010, м. Київ, вул. Михайла Омеляновича-Павленка, буд. 4/6 | 41.10 Організація будівництва будівель  41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель  64.20 Діяльність холдингових компаній  68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна | - Планування виробництва і збуту;  - втілювання маркетингових заходів для ефективного сприйняття ринку | - Багатоваріантність маркетингових програм для окремих сегментів; - Витрати, пов’язані з поглибленим дослід­женням ринку споживачів, товару та конкурентів,  - Втрата частини ринку через втрату окремих сегментів, з меншою комерційною привабливість для підприємства. |

Продовж табл. 2.11

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БУДІВЕЛЬНО-МОНТАЖНЕ УПРАВЛІННЯ «ЛІКО-БУД»  Код ЄДРПОУ  30302327 | 03138, м. Київ, Провулок Охтирський, буд. 7 | 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель  43.21 Електромонтажні роботи  43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування  43.34 Малярні роботи та скління  71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах | - Сприяння науково-технічному процесу;  - Застосовувати кращих технологій  - Гнучка реакція на зміну попиту  - Вирівнювання норми прибутку  на капітал і рівень заробітної плати | Поглиблення досліджень ринку споживачів, які призвели до витрат, товару та конкурентів,  - багатоваріантність маркетингових програм для окремих сегментів;  - втрата частини ринку через не комерційну привабливість для підприємства. |

Конкурентне середовище формується не лише внутрішньогалузевими конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію та реалізують її на одному і тому ж ринку. До суб’єктів конкурентного середовища також належать підприємства, які можуть вийти на ринок, а також ті, що пропонують продукти-замінники. Крім того, на конкурентне середовище суттєво впливають покупці та постачальники, які, маючи торгову силу, можуть істотно послабити позиції підприємства [28,46].

## 2.2 Оцінка фінансового стану та результатів господарювання ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД».

Сучасні економічні умови вимагають підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та зміцнення їх конкурентоспроможності. Фінансовий стан підприємства відображається у співвідношенні обсягів ресурсів, що надходять, та тих, що використовуються для фінансування поточної господарської діяльності. Він є ключовим показником, який визначає сильні та слабкі сторони підприємства на теперішній момент, а також перспективи його розвитку. Регулярна оцінка фінансового стану дозволяє сформувати оптимальну структуру матеріальних засобів, обрати найраціональніші шляхи використання ресурсів, забезпечити мінімально необхідний обсяг коштів на рахунку для своєчасного погашення зобов’язань, а також розробити комплекс заходів для запобігання кризовим ситуаціям. Якісне та своєчасне оцінювання фінансового стану є необхідною умовою успішної господарської діяльності підприємства. Його результати стають основою для прийняття управлінських рішень як у розрізі окремих напрямів діяльності, так і загалом для функціонування підприємства.

Аналіз майна підприємства включає дослідження складу та структури майна, оцінку джерел його формування, а також вивчення змін у складових майна та джерелах його фінансування [35,67]. Інформація для оцінювання фінансового стану міститься у відповідних формах фінансової звітності (Додаток Д)

Аналіз майна та джерел фінансування ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» представлено у табл. 2.12 у вигляді скороченого аналітичного балансу.

Таблиця 2.12

Скорочений аналітичний баланс ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Активи | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення | | | |
| тис. грн. | тис. грн. | тис. грн. | 2022/2021 | | 2023/2022 | |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Майно (активи) – всього | 707063,00 | 854444,00 | 758259,00 | 147381,00 | 20,84 | -96185,00 | -11,26 |
| 1. Необоротні активи | 22302,00 | 12467,00 | 5507,00 | -9835,00 | -44,10 | -6960,00 | -55,83 |
| в т.ч. основні засоби | 37855,00 | 23438,00 | 16448,00 | -14417,00 | -38,08 | -6990,00 | -29,82 |
| 2. Оборотні активи | 684761,00 | 841977,00 | 752752,00 | 157216,00 | 22,96 | -89225,00 | -10,60 |
| 2.1. Оборотні виробничі фонди, в т.ч. | 566621,00 | 670677,00 | 645338,00 | 104056,00 | 18,36 | -25339,00 | -3,78 |
| – запаси | 566621,00 | 670677,00 | 645338,00 | 104056,00 | 18,36 | -25339,00 | -3,78 |
| 2.2. Фонди обігу, в т.ч. | 118118,00 | 171289,00 | 107380,00 | 53171,00 | 45,02 | -63909,00 | -37,31 |
| – дебіторська заборгованість | 87786,00 | 117325,00 | 53334,00 | 29539,00 | 33,65 | -63991,00 | -54,54 |

Продовж. табл. 2.12

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| – грошові кошти і поточні фінансові інвестиції | 6389,00 | 3246,00 | 291,00 | -3143,00 | -49,19 | -2955,00 | -91,04 |
| – інші оборотні активи | 23943,00 | 50718,00 | 53755,00 | 26775,00 | 111,83 | 3037,00 | 5,99 |
| Пасив |  |  |  |  |  |  |  |
| Джерела фінансування – всього | 707063,00 | 854444,00 | 758259,00 | 147381,00 | 20,84 | -96185,00 | -11,26 |
| 1. Власний капітал | 9665,00 | -1270,00 | -23920,00 | -10935,00 | -113,14 | -22650,00 | 1783,46 |
| 1.1. Зареєстрований капітал | 8500,00 | 8500,00 | 8500,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 1.2. Нерозподілений прибуток | 1165,00 | -9770,00 | -32420,00 | -10935,00 | -938,63 | -22650,00 | 231,83 |
| 2. Поточні зобов’язання і забезпечення | 694750,00 | 855714,00 | 782179,00 | 160964,00 | 23,17 | -73535,00 | -8,59 |
| 2.1. Поточна кредиторська заборгованість | 35219,00 | 39919,00 | 10401,00 | 4700,00 | 13,35 | -29518,00 | -73,94 |
| 2.2. Інші поточні зобов’язання | 166070,00 | 358053,00 | 420547,00 | 191983,00 | 115,60 | 62494,00 | 17,45 |

З таблиці видно, що у 2022 році в порівнянні з 2021 спостерігається зростання активів (майно) та пасивів (джерела фінансування) на 147381 тис грн. (20,84%), а у 2023 році спостерігається зниження на 96185 тис грн. (11,26%). Протягом 3-х років необоротні активи знижуються, а саме у 2022 році порівнянні з 2021 на 9835 тис грн (44,10 %), а у 2023 році на 6960 тис грн (55,83%). У 2022 році спостерігається зростання оборотних активів в порівнянні з 2021 роком на 157216 тис грн. (22,96%), а у 2023 році вони знизилися на 89225 тис грн. (10,60%). Протягом 2021-2023 рр. спостерігається зниження власного капіталу: у 2022 році в порівняні з 2021 на 10935 тис грн, а у 2023 році на 22650 тис грн. У 2022 році в порівнняі з 2021 роком поточні зобовязання та забезпечення зросли на 160964 тис грн. (23,17 %), а у 2023 році вони знизилися на 73535 тис грн. (8,59%).

Проаналізуємо показники фінансово -господарської діяльності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки. У табл. 2.13 представлено основні розрахунки.

Таблиця 2.13

Показники фінансово -господарської діяльності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

за 2021-2023 роки

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення | | | |
| тис. грн.. | тис. грн.. | тис. грн.. | 2022/2021 | | 2023/2022 | |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) 2000 | 113336,00 | 25893,00 | 58568,00 | -87443,00 | -77,15 | 32675,00 | 126,19 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) 2050 | 99189,00 | 25229,00 | 47750,00 | -73960,00 | -74,56 | 22521,00 | 89,27 |
| Валовий: прибуток 2090 | 14147,00 | 664,00 | 10818,00 | -13483,00 | -95,31 | 10154,00 | 1529,22 |
| Інші операційні доходи 2120 | 3624,00 | 27364,00 | 1806,00 | 23740,00 | 655,08 | -25558,00 | -93,40 |
| Адміністративні витрати 2130 | 5522,00 | 5073,00 | 6486,00 | -449,00 | -8,13 | 1413,00 | 27,85 |
| Витрати на збут 2150 | 5423,00 | 2271,00 | 1898,00 | -3152,00 | -58,12 | -373,00 | -16,42 |
| Інші операційні витрати 2180 | 4439,00 | 27577,00 | 26770,00 | 23138,00 | 521,24 | -807,00 | -2,93 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток 2195 | - | 6893,00 | 22530,00 | 6893,00 | - | 15637,00 | 226,85 |
| Інші витрати 2270 | 2639,00 | 1439,00 | 0,00 | -1200,00 | -45,47 | -1439,00 | -100 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток 2295 | - | 8744,00 | 22502,00 | 8744,00 | - | 13758,00 | 157,34 |
| Чистий фінансовий результат: | | | | | | | |
| збиток 2355 | - | 8744,00 | 22502,00 | 8744,00 | - | 13758,00 | 157,34 |

Аналізуючи таблицю можна стверджувати, що у 2022 році в порівняні з 2021 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) знизився на 87443 тис грн (77,15%), а у 2023 році він зріс на 32675 тис грн. Собівартість реалізованої продукції товарів робіт та послуг у 2022 році в порівнянні з 2021 роком знизилися на 73960 тис грн (74,56%), а у 2023 році вона зросла на 22521 тис грн (89,27%). Валовий прибуток у 2022 році знизився на 13483 тис грн (93,31 %), а у 2023 році зріс на 10154 тис грн. У 2022 році спостерігається зростання інших операційних доходів на 23740 тис грн, а у 2023 році вони знижуються на 25558 тис грн. Адміністративні витрати у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 449 тис грн (8,13%), а у 2023 році вони зросли на 1413 тис грн (27,85 %). Протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження витрат на збут, а саме у 2022 році на 3152 тис грн. (58,12%), а у 2023 році на 373 тис грн. (16,42%). У 2022 році в порівняні з 2021 роком інші операційні витрати зросли на 23138 тис грн, а в 2023 році вони знизилися на 807 тис грн. Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток) у 2023 році в порівняні з 2022 роком зріс на 15637 тис грн. З 2021 року по 2023 рік спостерігається зниження інших витрат, а саме: у 2022 році на 1200 тис грн, а у 2023 році на 1439 тис грн. Фінансовий результат до оподаткування (збиток), у 2023 році в порівнянні з 2022 роком зріс на 13758 тис грн . Чистий фінансовий результат (збиток), у 2023 році зріс на 13758 тис грн .

Оцінка фінансового стану суб’єктів господарювання включає розрахунок і аналіз комплексу показників, що відображають різні аспекти діяльності підприємства та впливають на обґрунтованість і результативність управлінських рішень. За результатами такої оцінки можна розробити заходи для покращення структури капіталу, відновлення платоспроможності, підвищення рентабельності, визначення оптимального розміру оборотних активів, а також виявлення резервів для підвищення ефективності діяльності підприємства. Це також сприяє визначенню перспектив його розвитку та запобіганню можливим фінансовим кризам [18].

Розрахунок показників фінансового стану на основі фінансової звітності суб’єкта господарювання передбачає виконання комплексу процедур, що забезпечують якісний аналіз. Він включає розрахунок коефіцієнтів фінансового стану на основі економічно обґрунтованих даних з фінансової звітності, що дозволяє надавати об'єктивні й неупереджені висновки щодо фактичного стану та перспектив розвитку суб’єкта господарювання.

Оцінку фінансового стану проводять на основі використання п’яти груп коефіцієнтів[8,67].

Представимо у табл. 2.14 показники майнового стану ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.14

Показники майнового стану ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Розрахунок в числах | | | Відхилення (+/-) | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні | 707063,0000 | 854444,0000 | 758259,0000 | 147381,0000 | -96185,0000 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | 0,4144 | 0,4691 | 0,6654 | 0,0547 | 0,1963 |
| Коефіцієнт придатності основних засобів | 0,5856 | 0,5309 | 0,3346 | -0,0547 | -0,1963 |
| Частка основних засобів в активах | 0,0314 | 0,0146 | 0,0073 | -0,0168 | -0,0073 |
| Коефіцієнт мобільності активів | 30,7040 | 67,5365 | 136,6900 | 36,8324 | 69,1536 |

Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні у 2022 році зросли на 147381 тис грн, а у 2023 році вона знизилась на 96185 тис грн, та становить 758259,0000 тис грн. Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості. Протягом трьох років зростав і у 2022 році на 0,0547, а 2023 році 0,1963 і становить 0,6654, що негативною тенденцією.

Протягом 3-х років спостерігається зниження коефіцієнту придатності основних засобів, що показує, яка частина основних фондів придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності. У 2023 році він становить 0,3346. Чстка основних засобів в активах протягом 2021-2023 рр знижувалася: у 2022 році на 0,0168, а у 2023 році на 0,0073, що свідчить про позитивну динаміка в умовах стабільного або зростаючого обсягу виробництва. Кофіцієнт мобільності активів характеризує рівень мобільності активів підприємства і протягом досліджуваного періоду зростає, а саме у 2022 році в порівняні з 2021 роком на 36,8324, а у 2023 році на 69,1536, що є позитивним фактором

У табл. 2.15 представимо показники фінансової стійкості ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.15

Показники фінансової стійкості ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Розрахунок в числах | | | Відхилення (+/-) | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| Коефіцієнт автономії | 0,0137 | -0,0015 | -0,0315 | -0,0152 | -0,0301 |
| Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів | 0,0139 | -0,0015 | -0,0306 | -0,0153 | -0,0291 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,0174 | -0,0015 | -0,0315 | -0,0189 | -0,0301 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | -1,0335 | 10,8165 | 1,2302 | 11,8501 | -9,5863 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | -0,0146 | -0,0163 | -0,0391 | -0,0017 | -0,0228 |

Протягом 3-х років спостерігається зниження коефіцієнту автономії, який оказує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. У 2023 році він становить -0,0315, що ж менше нормативного значення (> 0,5).

Спостерігається зниження коефіцієнту співвідношення власних і залучених коштів протягом 3-х років. Він показує, скільки одиниць власних коштів припадає на кожну одиницю позикових і залучених. У 2023 році він дорівнює -0,0306, що менше нормативного значення (>1)

Коефіцієнт фінансової стійкості показує, яку частку активів підприємство здатне фінансувати за рахунок власного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі і свідчить про його здатність залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі і становить -0,0315 у 2023 році.

У 2023 році спостерігається зростання коефіцієнту маневреності власного капіталу, що показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, тобто у тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими коштами, а яка капіталізована. У 2023 році він знижується і дорівнює 1,2302

Спостерігається зниження протягом 3-х років коефіцієнту забезпеченості власними оборотними коштами, що показує рівень фінансування обротних активів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів. У 2023 він дорівнює -0,0391

Інформацію про показники ліквідності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки надано у табл. 2.16

Таблиця 2.16

Показники ліквідності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Розрахунок в числах | | | Відхилення | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| Коефіцієнт покриття | 0,9856 | 0,9839 | 0,9624 | -0,0017 | -0,0216 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,1700 | 0,2002 | 0,1373 | 0,0301 | -0,0629 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,0092 | 0,0038 | 0,0004 | -0,0054 | -0,0034 |

Аналізуючи табл. 2.16 можна стведжувати, що коефіцієнт покриття, що показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов’язань, протягом 3-х років знижується і у 2023 році становить 0,9624, що нижче норматиного значення (нормативне значення >1,5-2,5)

У 2022 році спостерігається зростання коефіцієнт швидкої ліквідності, що характеризує платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов’язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. А у 2023 році він знизивсяі становить 0,1373, що нижче нормативного значення (>0,6-0,8).

Спостерігається зниження протягом 3-х років коефіцієнту абсолютної ліквідності, що показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. У 2023 році становить 0,0004. Нормативне значення >0,2-0,35.

У табл. 2.17 представимо показники прибутковості ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.17

Показники прибутковості ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Розрахунок в числах | | | Відхилення | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| Рентабельність капіталу | 0,0004 | 0,0028 | 0,0070 | 0,0024 | 0,004 |
| Рентабельність власного капіталу | 0,0290 | 0,5208 | -0,4466 | 0,4918 | -0,9674 |
| Рентабельність реалізованої продукції | 0,1426 | 0,0263 | 0,2266 | -0,1163 | 0,2002 |
| Рентабельність продажу | 0,0095 | 0,3377 | 0,3842 | 0,3282 | 0,0465 |
| Рентабельність господарської діяльності | 0,0091 | 0,1404 | 0,2714 | 0,1313 | 0,1310 |

З табл. 2.17 видно, що рентабельність капіталу, яка свідчить про ефективність використання всього майна підприємства протягом 3-х років зрстає і у 2023 році становить 0,00698. Рентабельність власного капіталу показує ефективність використання власного капіталу і становить -0,4466 у 2023 році.

Рентабельність реалізованої продукції у 2023 році станоить 0,2266 і показує ефективність виробництва і реалізації продукції підприємства.

Спостерігається зростання показника рентабельність продажу, який показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції у 2023 році він становить 0,3842. Протягом досліджуваного року зростає показник рентабельність господарської діяльності, що характеризує ефективність здійснення господарської діяльності підприємства. У 2023 році він становить 0,2714

Показники ділової активності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки представлено у табл. 2.18

Таблиця 2.18

Показники ділової активності ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Розрахунок в числах | | | | |
| 2021 | 2022 | 2023 | 202/2021 | 2023/2022 |
| Коефіцієнт оборотності активів | 0,0432 | 0,0083 | 0,0182 | -0,0349 | 0,0099 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 0,2570 | 0,0631 | 0,1716 | -0,1939 | 0,1085 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 0,0483 | 0,0123 | 0,0278 | -0,0360 | 0,0155 |
| Строк погашення дебіторської заборгованості | 1400,6254 | 5703,4689 | 2097,9798 | 4302,8435 | -3605,4891 |
| Строк погашення кредиторської заборгованості | 7450,6197 | 29292,4618 | 12956,8787 | 21841,8421 | -16335,5831 |
| Коефіцієнт оборотності запасів | 0,0580 | 0,0105 | 0,0223 | -0,0475 | 0,0118 |
| Фондовіддача | 1,5962 | 0,3740 | 1,6318 | -1,2222 | 1,2577 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 3,0434 | 1,5422 | -1,1625 | -1,5012 | -2,7047 |

У 2022 році в порівнянні з 2021 роком спостерігається зниження коефіцієнту оборотності активів, що характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних у нього ресурсів незалежно від джерел їх залучення, а у 2023 році він зріс і становить 0,0182.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, що показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки, тобто скільки разів ця заборгованість утворюється та погашається протягом року у 2022 році знизився, а у 2023 році зріс і становить 0,1716.

У 2022 році коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився, а у 2023 році він зріс і становить 0,0278. Він показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству.

У 2023 році спостерігається зниження строку погашення дебіторської заборгованості, що показує середній період погашення дебіторської заборгованостей. Він дорівнює 2097,9798.

У 2023 році в порівнянні з 2022 роком спостерігається зниження строку погашення кредиторської заборгованості , що показує середній період погашення кредиторської заборгованостей. Даний показник становить 12956,8787

У 2023 році коефіцієнт оборотності запасів зріс і становить 0,0223. Він показує, як часто обертаються запаси для забезпечення поточного обсягу продажу.

У 2022 році в порівнянні з 2021 роком спостерігається зниження фондовіддача , а у 2023 році даний показник зростає і становить 1,6318, Даний показник характеризує ефективність використання основних засобів і показує скільки отримано виручки на одиницю вкладених основних засобів.

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт оборотності власного капіталу, що показує ефективність використання власного капіталу підприємства знижується і у 2023 році становить -1,1625.

## 2.3. Аналіз та оцінка стилю управління керівників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

Протягом останніх десятиліть інновації у всіх сферах діяльності стали невід'ємною частиною життя більшості компаній у світі. Глобалізація, зростання конкуренції на міжнародних та внутрішніх ринках, зміни в законодавстві та державне регулювання спонукають компанії постійно шукати шляхи підвищення ефективності. Для досягнення цих цілей організації все частіше впроваджують програми інноваційних змін. Однією з ключових підсистем, що впливає на успіх організації, є персонал. Система управління персоналом є основною складовою управління та розвитку підприємства, оскільки виникає разом із самим підприємством. У міжнародній практиці людські ресурси часто розглядають як «людський капітал» – це сукупність здоров'я, знань, навичок, здібностей та мотивацій, сформованих завдяки інвестиціям і накопичених людьми. Цей капітал цілеспрямовано використовується у виробничій діяльності, сприяє підвищенню продуктивності праці та, таким чином, впливає на зростання доходів його власника [9].

Персонал ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» в залежності від виду діяльності, що виконується на підприємстві, можна поділити на кілька категорій, а саме:

– Адміністративний персонал;

– Менеджери виробництва;

– Фахівці;

– Виробничий працівники (різноробочі).

До складу адміністративного персоналу входять: бухгалтер, фахівець з фінансів, спеціаліст із постачання та директор. До менеджерів виробництва належать менеджери з продажу та бригадири. Фахівцями в компанії ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» прийнято вважати електриків, теслярів, слюсарів, а до категорії виробничі працівники належать: малярі. мулярі, облицювальники та плиточники.

ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» приймає робітників широкої спеціальності, тобто увесь виробничий персонал повинен мати навички для виконання більшості виробничих функцій.

Проведемо якісний та кількісний аналіз персоналу ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД».

У табл. 2.19 представлено чисельність персоналу ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.19

Чисельність персоналу ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки[50]

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія | Роки | | | Відхилення | | | |
| 2022/2021 рр. | | 2023/2022 рр | |
| 2021р. | 2022р. | 2023р. | осіб | % | осіб | % |
| Адміністративний персонал | 38 | 31 | 20 | -7 | -18,42 | -11 | -47,37 |
| - Менеджери виробництва | 17 | 16 | 11 | -1 | -5,88 | -5 | -35,29 |
| - Фахівці | 11 | 11 | 10 | - | - | -1 | -9,09 |
| - Виробничий працівники (різноробочі) | 198 | 154 | 76 | - 44 | -22,22 | -78 | -61,62 |
| Всього | 264 | 212 | 117 | - 52 | -19,70 | -95 | -44,81 |

Аналізуючи табл. 2.19 можна стверджувати, що, в цілому, протягом досліджуваного періоду, спостерігається зниження чисельності персоналу, а саме: у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 52 особи (19,70%), та у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 95 осіб (44,81%). Адміністративний персонал: у 2022 році знизився на 7 осіб(18,42%) та на 11 осіб(47,37%) у 2023 році. З 2021 року до 2023 року знижується категорія «Менеджери виробництва», а саме: 222 рік – на 1 особу(5,8%) та у 2023 році – на 5 осіб (35,29%). Зниження кількості фахівців відбувається у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 1 особу(9,09%). Протягом трьох років спостерігається зниження чисельності категорії «Виробничий працівники (різноробочі)»: у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на52 особи (19,70%), а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 95 осіб (55,68%).

Дана тенденція зниження чисельності персоналу за 2021 – 2023 роки пов’язана з повномасштабною війною в країні.

У табл. 2.20 представлено розподіл персоналу за віковою структурою на ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.20

Розподіл персоналу за віковою структурою на ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

за 2021-2023 роки[50]

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія | Роки | | | Відхилення | | | |
| 2022/2021 рр. | | 2023/2022 рр. | |
| 2021р. | 2022р. | 2023р. | осіб | % | осіб | % |
| до 25 років | 33 | 28 | 36 | -5 | -15,15 | 8 | 28,57 |
| від 25 до 35років | 68 | 57 | 42 | -11 | -16,18 | -15 | -26,32 |
| від 35 до 55років | 160 | 125 | 37 | -35 | -21,88 | - 88 | -70,40 |
| понад 55 років | 3 | 2 | 2 | -1 | -33,33 | 0 | 0,00 |
| Всього | 264 | 212 | 117 | - 52 | -19,70 | -95 | -44,81 |

Із табл. 2.20 видно, що у 2022 році порівняно з 2022 роком спостерігається зниження вікової категорії «до 25 років» на 5 осіб (15,15%), а у 2023 році дана категорія зросла на 8 осіб (28,57%).Спостерігається зниження чисельності категорії «від 25 до 35років» протягом трьох років, а саме: у 2022 році порівняно з 2021 роком на 11 осіб (16,18%), а у 2023 році на 15 осіб (26,32%). Чисельність категорії «від 35 до 55років» протягом 2021 – 2023 років знижується, а саме: у 2022 році – на 35 осіб(21,88%), а у 2023 році на 88 осіб(70,40%).Зниження чисельності вікової категорії «понад 55 років» спостерігається у 2022 році в порівняні з 2021 роком на 1 особу(33,33%).

У табл. 2.21 надано розподіл персоналу за рівнем освіти на ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.21

Розподіл персоналу за рівнем освіти на ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

за 2021-2023 роки[50].

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія | Роки | | | Відхилення | | | |
| 2022/2021 рр. | | 2023/2022 рр. | |
| 2021р. | 2022р. | 2023р. | осіб | % | осіб | % |
| Вища | 65 | 61 | 33 | -4 | -6,15 | - 28 | -45,90 |
| Неповна вища | 38 | 22 | 15 | - 16 | -42,11 | - 7 | -31,82 |
| Середня професійна | 143 | 108 | 50 | - 35 | -24,48 | -58 | -53,70 |
| Середня | 18 | 21 | 19 | 3 | 16,67 | -2 | -9,52 |
| Всього | 264 | 212 | 117 | - 52 | -19,70 | -95 | -44,81 |

Аналізуючи табл. 2.20 можна стверджувати. що чисельність персоналу, що мають вищу освіту протягом досліджуваного періоду знижувалась на: у 2022 році порівняно з 2021 роком на 4 особи (6,15%), а у 2023 році – на 28 осіб(45,90%).Спостерігається зниження чисельності персоналу, який має неповну вищу освіту, а саме: у 2022 році - на 16 осіб(42,11%),а у 2023 році – на 7 осіб (31,82%).Протягом трьох років чисельність персоналу, що мають середню професійну освіту знизилась, а саме: у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 35 осіб (24,48%). А у 2023 році – на 58 осіб (53,70%). У 2022 році в порівнянні з 2022 роком чисельність персоналу, що мають середню освіту зросла на 3 особи, а у 2023 році він знизився на 2 особи (9,52%).

У табл. 2.22 представлені показники ефективності управління персоналом за категоріями за 2021-2023 роки

Таблиця 2.22

Показники ефективності управління персоналом за категоріями на ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2021-2023 роки[50].

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2021 р. | 2022р. | 2023р. | Відхилення (+/-) 2022/2021 | Відхилення (+/-) 2023/2022 | Відхилення (%) 2022/2021 | Відхилення (%) 2023/2022 |
| Чистий дохід, тис. грн. | 113336.00 | 25893.00 | 58568.00 | -87443 | -77,15 | 32675 | 126,19 |
| Чистий прибуток (збиток), тис.грн. | 1081.00 | -8744.00 | -22502.00 | -9825 | -908,88 | -13758 | 157,34 |
| Витрати на оплату праці, тис. грн. | 14152.00 | 18015,00 | 14066,00 | 3863 | 27,30 | -3949 | -21,92 |
| Середньооблікова чисельність працівників | 264 | 212 | 117 | -52 | -19,70 | -95 | -44,81 |
| Продуктивність праці,  тис. грн. /особу | 429,30303 | 122,1367 | 500,5812 | -307,166 | -71,55 | 378,4444 | 309,85 |
| Величина чистого прибутку на 1 працівника підприємства тис. грн | 4,09 | -41,25 | -192,32 | -45,34 | -1108,56 | -151,07 | 366,23 |
| Фонд оплати праці,  тис. грн. | 4187304,00 | 3888928,00 | 2600676,00 | -298376,00 | -1288252,00 | 92,87 | 66,87 |
| Із них:  Фонд оплати праці працівників управління | 847463,8 | 939985,6 | 671135,2 | 92521,8 | -268850,4 | 10,92 | -28,60 |
| Середньомісячна заробітна плата,грн. | 15861,00 | 18344,00 | 22228,00 | 2483 | 3884 | 15,65 | 21,17 |

Чистий дохід у 2021 році в порівнянні з 2022 роком знизився на -87443тис. грн., а у 2023 році він зріс на 32675тис. грн. Спостерігається зниження чистого прибутку(збитку) протягом трьох років: на 9825 тис. грн. у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, а у 2023 році на 13758тис. грн. Витрати на оплату праці у 2022 році порівняно з 2021 році зросли на 3863 тис. грн.(27,30%), а у 2023 році знизилися на 3949 тис. грн.(21,92%). Спостерігається зниження чисельності персоналу, а саме: у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 52 особи (19,70%), та у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 95 осіб (44,81%).У 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається зниження продуктивності праці на 307,166тис. грн., а у 2023 році вона зросла на 378,4444тис. грн. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження величини чистого прибутку на 1 працівника підприємства, а саме: у 2022 році на 45,34тис.грн., а у 2023 році – на 151,07 тис. грн. Фонд оплати праці у 2022 році порівняно з 2021 році знизився на 298376тис. грн., а у 2023 році він знижується на 1288252тис. грн. У 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається зростання фонду оплати праці працівників управління на 92521,8 тис. грн.(10,92%), а у 2023 році даний показник знизився на 268850,4 тис. грн.(28,60%).Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання середньомісячної заробітної плати, а саме: у 2022 порівняно з 2021 роком на 2483тис. грн.( 15,65%), а у 2023 роком – на 3884тис. грн.(21,17%).

З метою аналізу та оцінки стилю управління керівників підприємства було проведено експериментальне дослідження, учасниками якого стали керівники ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД віком від 21 до 50 років. Вибірку становили 31 респондентів.

Проведення експериментального дослідження включало вирішення таких завдань:

1. Визначити організаційні етапи дослідження та підібрати методичні інструменти для оцінки ефективності управлінської діяльності, а також для діагностики комунікативних та організаторських здібностей.
2. Вивчити схильність респондентів до певного стилю керівництва.
3. Провести аналіз і інтерпретацію отриманих даних та на основі цього розробити практичні рекомендації щодо вирішення зазначеної проблеми.

Відповідно, для проведення емпіричного стилю управління керівників було обрано 3 методики, які розглядалися у попередньому розділі, а саме:

* Методика «Оцінка стилю керівництва» – для виявлення стилю керівництва.
* Методика «Діагностика схильності до певного стилю управління» – для дослідження стилю керівництва.
* Методика Ефективність лідерства – для виявлення можливої практичної діяльність у ролі лідера з погляду на її потенційну ефективність [31,68].

Опрацюємо дані експериментального дослідження за кожною із вибраних методик.

Методика «Оцінка стилю керівництва» слугує для виявлення стилю керівництва.

В ході дослідження, використовуючи питання опитувальника, ключа методики та характеристики індивідуального стилю управління (Додаток Б таблиці Б.1, Б.2, Б.3), отримуємо дані, які представлено у Додаток Б таблиця Б.4 та табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Ступінь вираженості стилю керівництва згідно методики «Оцінка стилю керівництва»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стилі керівництва | Ступінь вираженості стилю керівництва | | |
| Мінімальний | Середній | Високий |
| Авторитарний | 23 | 2 | 6 |
| Ліберальний | 30 | - | 1 |
| Демократичний | 8 | 7 | 15 |

Узагальнимо дані дослідження у таблиці 2.24

Таблиця 2.24

Результати опитування згідно методики «Оцінка стилю керівництва»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Респонденти | Стилі управління | | | | | |
| Авторитарний | | Ліберальний | | Демократичний | |
| осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| 31 | 8 | 26 | 1 | 3 | 22 | 71 |

Представимо результати опитування на рис. 2.3 у вигляді діаграми

Рис. 2.3 Оцінка стилю керівництва ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД згідно методики «Оцінка стилю керівництва» [25,31,33].

Як випливає з табл. 2.24, переважна більшість досліджуваних управлінців має демократичний стиль управління (71%), Залишковий процентний розподіл становить: авторитарний – 26% та ліберальний – 1, тобто в основному, керівники проявляють. стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про підлеглих, їхню ініціативу, реагувати на критику і спиратися на актив, вміння переконувати і пояснювати зміст наказів, поєднувати заохочення, використання прохання і прислуховуватися до пропозицій підлеглих, розвивати колективну думку.

Наступною методикою було обрано «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» (Є.П. Ільїн), що допомагає дослідити певний стиль керівництва в управлінні. Адже стиль керівництва взаємопов'язаний загалом з управлінською діяльністю та її ефективністю..

В результаті методики (Додаток В, таблиці В.1, В.2),були отримані дані щодо схильності до певного стилю управління (Додаток В, таблиця 2.25).

У таблиці 2.27 представлені узагальнені результати опитування

Таблиця 2.25

Кількісні показники схильності до певного стилю керівництва

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стиль керівництва | | |
| Авторитарний | Демократичний | Ліберальний |
| 25% | 74% | 1% |

На рис. 2.4 представлена діаграма результатів опитування згідно методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»

Рис. 2.4 Результати опитування згідно методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» [26,31,63].

Згідно з кількісними показниками, наведеними в табл. 2.27, можна зробити висновок, що лише 25% респондентів дотримуються авторитарного стилю керівництва, який передбачає повний контроль над підлеглими та самостійне прийняття всіх рішень. Цей стиль характерний жорсткістю, що особливо важливо в критичних ситуаціях. Більшість опитаних, 74%, віддають перевагу демократичному стилю керівництва, який також називають природним. В цьому стилі керівник розподіляє відповідальність і завдання між працівниками, надаючи їм часткову свободу дій, та приймає рішення самостійно лише за необхідності. Лише 1% керівників використовують ліберальний стиль управління, що передбачає повну свободу дій для підлеглих, а керівник втручається лише в критичних ситуаціях.

Останньою методикою для аналізу та оцінки стилю управління керівників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» була вибрана методика «Ефективність лідерства». Провівши опитування згідно питань методики (Додаток Г таблиця Г.1) були опрацьовані результати, які представлено у (Додаток Г таблиця Г.2)

У таблиці 2.26 представлені узагальнені результати опитування згідно методики «Ефективність лідерства».

Таблиця 2.26

Розподіл по стилям управління згідно методики

«Ефективність лідерства»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Респонденти | Стилі управління | | | | | |
| Високоефективний | | Середньоефективний | | Неефективний | |
| осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| 31 | 22 | 71 | 9 | 29 | 0 | 0 |

На рис. 2.5 представимо діаграму розподілу по стилям управління згідно методики «Ефективність лідерства».

Рис. 2.5 Розподілу по стилям управління згідно методики «Ефективність лідерства» [26,31,63]

Респонденти з високоефективним стилем керівництва (79%) здатні не лише ефективно організовувати власну діяльність, а й досягати значних успіхів в управлінні. Вони мають такі риси, як: широкі погляди та глобальний підхід, довгострокове планування, рішучість, наполегливість у роботі, безперервне навчання, вміння чітко формулювати цілі, готовність вислуховувати думки інших, особливо підлеглих, неупередженість, безкорисливість, лояльність, здатність максимально використовувати потенціал співробітників завдяки правильному розподілу обов'язків і справедливим санкціям, створення гармонійної атмосфери в колективі, вміння ефективно розпоряджатися своїм і підлеглих часом, а також здатність мотивувати.

Середньо ефективний стиль керівництва властивий 21% респондентів. Вони стикаються з труднощами в організації роботи інших та в мотивуванні підлеглих до виконання завдань. Для кар’єрного зростання їм варто переглянути свій стиль керівництва, а також покращити комунікативні та організаційні навички. Неефективного стилю керівництва серед респондентів ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» не виявлено.

З метою якісної інтерпретації отриманих результатів розрахуємо кореляції між сформованістю ефективності лідерства і кожним конкретним показником по кожній методиці.

Для даного дослідження застосовано критерій рангової кореляції Пірсона [26,64 ]. Дані розрахунку надано у табл. 2.27.

Таблиця 2.27

Емпіричні значення кореляційного аналізу. Коефіцієнт кореляції Пірсона

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | А1 | Л1 | Д1 | А2 | Д2 | Л2 |
| ЕфЛ | -0,7743 | 0,2445 | 0,8146 | -0,7729 | 0,8312 | -0,0229 |
| А1 | - | -0,5854 | -0,8204 | 0,9005 | -0,7281 | -0,3970 |
| Л1 | - | - | 0,2940 | -0,5305 | 0,1240 | 0,7717 |
| Д1 |  |  |  | -0,7815 | 0,7844 | 0,0757 |
| А2 |  |  |  |  | -0,8497 | -0,3683 |
| Д2 |  |  |  |  |  | -0,1772 |

ЕфЛ- ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства»;

А1 – авторитарний стиль керівництва згідно методики «Оцінка стилю керівництва»;

Л1 – ліберальний стиль керівництва згідно методики «Оцінка стилю керівництва»;

Д1 – демократичний стиль керівництва згідно методики «Оцінка стилю керівництва»;

А2 – авторитарний стиль керівництва згідно методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»;

Д2 – демократичний стиль керівництва згідно методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»

Л2 – ліберальний стиль керівництва згідно методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва».

Так, в процесі проведення кореляційного аналізу даних було виявлено, зв’язки між наступними показниками:

– між шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою А1 (авторитарний стиль керівництва згідно методики «Оцінка стилю керівництва») існує сильний негативний зв’язок (r = - 0,774, ρ≤0,01);

– між шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою Л1 (ліберальний стиль керівництва згідно методики «Оцінка стилю керівництва») існують з негативний взаємозв'язок (r = 0,2445, ρ≤0,01). помірний позитивний зв’язок;

– між шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою Д1(демократичний стиль керівництва згідно методики «Оцінка стилю керівництва») існує сильний позитивний зв’язок (r = 0,8146, ρ≤0,01);

– між шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою А2 (авторитарний стиль керівництва згідно методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва») існує сильний негативний зв’язок між (r = -0,7729 ρ≤0,01);

– між шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою Д2 (демократичний стиль керівництва згідно методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва») існує сильний позитивний зв’язок (r = 0,8312 ρ≤0,01);

– між шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою Л2 (ліберальний стиль керівництва згідно методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва») існує сильний негативний зв’язок (r = - 0,0229 ρ≤0,01).

## Висновок до другого розділу

Таким чином з метою проведення експериментального дослідження було обрано 3 методики для проведення емпіричного стилю управління керівників, які розглядалися у попередньому розділі, а саме:

- Методика «Оцінка стилю керівництва» - для виявлення стилю керівництва.

– Методика «Діагностика схильності до певного стилю управління» - для дослідження стилю керівництва.

– Методика Ефективність лідерства – для виявлення можливої практичної діяльність у ролі лідера з погляду на її потенційну ефективність.

Отже опрацювавши вибрані методики можна сказати, що на ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» переважає демократичний та авторитарний стилі управління. Розрахунки кореляції між сформованістю ефективності лідерства та кожним конкретним показником по кожній методиці показує, що: ефективність лідерства безпосередньо залежить від демократичного стилю управління. Про це свідчать розрахунки між шкалою між шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою Д1(демократичний стиль керівництва згідно методики «Оцінка стилю керівництва») та шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою Д2 (демократичний стиль керівництва згідно методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва») .

Кореляційні розрахунки свідчать про сильний негативний зв’язок між шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою А1 (авторитарний стиль керівництва згідно методики «Оцінка стилю керівництва») та шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою А2 (авторитарний стиль керівництва згідно методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»), що підтверджують про необхідність зміни авторитарного стилю управління на демократичний стиль управління.

# **РОЗДІЛ 3**

# **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКІВ**

# **ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»**

## 3.1. Аналіз та оцінка впливу стилю управління керівників на ефективність діяльності команд.

Стиль керівництва є ключовим елементом в управлінні персоналом, оскільки саме від нього залежить атмосфера в колективі, ефективність роботи підприємства та розвиток кожного співробітника. Дії керівника повинні сприяти створенню такого середовища, де цілі підлеглих будуть збігатися з цілями організації.

Для процвітання компанії важливо правильно обрати та залучити кваліфікованих працівників і забезпечити їхню ефективну роботу. Основними аспектами в управлінні персоналом є мотивація, комунікація, активність, командна орієнтація та ефективність.

Завдання керівника полягає в тому, щоб вибрати найбільш підходящі методи управління персоналом, які дозволять впливати на колектив і координувати роботу кожного працівника. Різноманітні методи управління мають забезпечити цілеспрямованість колективу, організованість, оперативність у прийнятті рішень, злагодженість, дисципліну та ініціативність. Вибір тих чи інших методів значною мірою визначається стилем керівництва, який обирає керівник.У ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» відбуваються різноманітні процеси, серед яких особливе значення має управління персоналом. Система управління персоналом має бути організована так, щоб усі працівники могли ефективно працювати та досягати цілей, встановлених керівництвом. Важливим аспектом є внутрішня атмосфера в колективі. Методи управління персоналом мають розроблятися відділом кадрів у співпраці з керівництвом компанії та бути спрямованими на забезпечення ефективної роботи підприємства як єдиного механізму. Розглянемо методи управління персоналом, які застосовуються в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД». (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методи управління персоналом в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

та способи впливу на нього [39,42]

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Спосіб впливу на персонал |
| Адміністративні методи | – організаційний вплив (штатний розклад, посадові інструкції, організаційна структура управління; статут);   * розпорядчі впливи (накази, розпорядження, вказівки, планування, нормування праці, контроль виконання); * дисциплінарна відповідальність (зауваження, догана, зниження посади, звільнення); * адміністративна відповідальність (попередження, штрафи) |
| Економічні методи | * заробітна плата; * мотивація та стимулювання праці, преміювання, а також заохочення |
| Соціально- психологічні методи | * планування соціального розвитку колективу на основі забезпечення зростання життєвого рівня та соціальних нормативів; * формування хорошого психологічного клімату в колективі   на основі чіткого дотримання прав людини та психологічних методів дослідження. |

Методи управління персоналом можуть бути різними, проте на практиці найчастіше застосовуються демократичні стилі керівництва. Директор ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» прагне підтримувати доброзичливі відносини з працівниками, уникаючи конфліктів. Оскільки штат компанії досить великий, керівник не має змоги особисто взаємодіяти з кожним співробітником. У зв'язку з цим особлива увага приділяється вирішенню питань управління персоналом у ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» [39,42].

Проведемо SWOT-аналіз як один із ключових діагностичних інструментів, що застосовується для розробки стратегії розвитку організації в цілому та її персоналу зокрема. SWOT-аналіз системи оцінки персоналу в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» представлено у табл. 3.2

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз системи управління персоналом в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» [39,42]

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| - Висока репутація компанії в регіоні  - Кваліфіковані керівники  - Висока професійна компетентність  - Чіткий розподіл повноважень і функцій серед персоналу  - Проведення атестації персоналу кожні два роки  - Підвищення кваліфікації працівників  - Рівень зарплати на рівні або вище середнього  - Комфортні умови праці | – Відсутність довгострокової стратегії управління персоналом  – Зростання плинності кадрів  – Відсутність програм для кар'єрного розвитку  – Негнучка організаційна структура управління персоналом  – Відсутність процедур оцінки працівників  – Низький рівень мотивації співробітників  – Відсутність чіткого плану дій після успішного проходження атестації  – Значний відсоток співробітників старшого віку  – Відсутність єдиної автоматизованої системи управління кадрами |
| Можливості | Загрози |
| – Розширення «соціального пакету» для співробітників  – Можливість підвищення кваліфікації персоналу за рахунок зовнішніх навчальних програм  – Придбання та впровадження програмного забезпечення для автоматизації процесів управління персоналом  – Запровадження процедур оцінки для підвищення ефективності працівників | – Зростання витрат на навчання та підвищення кваліфікації  – Висока конкуренція на ринку праці  – Відтік кваліфікованих кадрів до більших міст  – Нерозвинена система програмного забезпечення для управління персоналом  – Низька зацікавленість персоналу в досягненні результатів |

У процесі дослідження організації управління персоналом в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» були виявлені такі проблеми:

1. Співробітники не розуміють мету та завдання атестації.
2. Відсутність зворотного зв'язку з керівництвом ускладнює взаєморозуміння і ефективну роботу.
3. Оцінка працівників здійснюється лише через атестацію, що є недостатнім для всебічної оцінки.
4. Керівництво не має достатніх навичок для проведення аналізу діяльності та оцінки результатів співробітників.

Таким чином, програма управління персоналом в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» має включати наступні заходи:

1. Розробка довгострокової стратегії управління персоналом, що включатиме програму кар'єрного зростання, процедури оцінки та систему мотивації працівників.
2. Автоматизація процесів управління персоналом та його оцінки, що дозволить зменшити навантаження на відділ кадрів і мінімізувати ймовірність помилок.
3. Розширення «соціального пакету» для співробітників, наприклад, введення безкоштовних стоматологічних послуг. Це зробить компанію більш привабливою для потенційних працівників і створить конкурентну перевагу.
4. Удосконалення оціночних процедур для персоналу, оскільки вони є важливими для мотивації співробітників, покращення результатів праці та виявлення неефективної роботи чи психологічних проблем у колективі.
5. Розробка чіткого плану дій після атестації, щоб співробітники мали уявлення про подальші кроки. Зараз відсутня система гарантій заохочення після атестації, що створює напруження в колективі.

Ефективність є ключовою характеристикою результативності управління діяльністю підприємства, що визначає необхідність її детального аналізу. Забезпечення ефективності прямо пов’язане з її оцінюванням. Підвищення та підтримка ефективності управлінських процесів на підприємстві неможливі без комплексної оцінки рівня ефективності. Така оцінка дозволяє не лише визначити масштаби змін у процесах управління, але й спрогнозувати їхній вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства. Це в свою чергу дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління діяльністю та вибору найбільш підходящих методів і інструментів для цього.

Процес оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства пов’язаний з вибором методу, на основі якого здійснюється оцінка. Оцінювання внутрішньої ефективності управління повинно базуватися на узагальненій оцінці окремих елементів, які складають цілісну систему управління підприємством.

Показники оцінки ефективності управління можна поділити на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються через розрахунки та використовуються для оцінки ефективності керуючої та керованої підсистем управління. Якісні показники отримуються через експертні оцінки і застосовуються для визначення ефективності організаційної культури, а також для оцінки зовнішньої ефективності управління підприємством.

Показники ефективності управлінських процесів відображають складність внутрішніх і зовнішніх відносин в керуючій системі, а також зв'язків між цією системою, керованою підсистемою і зовнішнім середовищем. Система таких показників повинна надавати об'єктивну оцінку загальної ефективності процесів менеджменту та ефективності функціонування окремих складових системи менеджменту [13,32,56].

Для аналізу ефективності управління в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» використовувався індексний метод. Як основний синтетичний показник застосовується індекс ефективності управлінської праці, який поєднує індекси економічності та продуктивності управлінської праці.

Основні показники економічності апарату управління включають:

* питому вагу працівників апарату управління в загальній чисельності працівників підприємства (Уроб);
* питому вагу оплати управлінської праці в загальному фонді оплати праці по підприємству (Узу);
* питому вагу заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (Уур);
* витрати на управління у загальній собівартості продукції (Узв), виражені в процентах.

Індекси Уву, Узв, Увр та Уп є розрахунковими величинами, що характеризують продуктивність управлінської праці та взаємозв'язок між управлінськими витратами, оплатою праці і прибутком.

Таким чином, на основі двох загальних індексів – економічності та продуктивності апарату управління – можна розрахувати індекс загальної ефективності управлінської праці. Ці індекси мають зворотну пропорційність: чим менше значення індексу економічності (Уек) і чим більше значення індексу продуктивності (Упр), тим вищий результат загальної ефективності управлінської праці (Уеф) [13,32,56].

У табл. 3.3 розраховано індекси економічності й продуктивності апарату управління та індекс ефективності управління ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

Таблиця 3.3

Індекси ефективності управління ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» [13,32,56].

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | Відхилення (+/-) | |
| 2021  рік | 2022  рік | 2023  рік | 2022/  2021 | 2023/  2022 |
| Економічність апарату управління | | | | | |
| Питома вага працівників управління в загальній чисельності працюючих, % (Уроб) | 14,39 | 14,62 | 17,09 | 0,23 | 2,47 |
| Питома вага витрат на оплату праці працівників управління в загальному фонді оплати праці, % (Узу) | 20,24 | 24,17 | 25,81 | 3,93 | 1,64 |
| Питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції, % (Уур) | 11,32 | 20,8 | 14,33 | 9,48 | -6,47 |
| Питома вага витрат на управління в загальній собівартості продукції, % (Узв) | 14,39 | 14,62 | 17,09 | 0,23 | 2,47 |
| Індекс економічності апарату управління (Уек= (Уроб+Узу+Уур+Узв)/4) | 15,09 | 18,55 | 18,58 | 3,47 | 0,03 |
| Продуктивність управлінської праці | | | | | |
| Одержано валової продукції на 1 працівника управління, тис. грн (Уву) | 372,29 | 21,42 | 540,9 | -350,87 | 519,48 |
| Одержано валової продукції на 1 грн адміністративних витрат, тис.грн (Ува) | 2,56 | 0,13 | 1,68 | -2,43 | 1,54 |
| Одержано валової продукції на 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів, тис.грн (Увр) | 0,017 | 0,001 | 0,016 | -0,016 | 0,015 |
| Індекс продуктивності апарату управління (Упр=(Уву+Ува+Увр)/3) | 124,96 | 7,18 | 180,86 | -117,77 | 173,68 |
| Загальний індекс ефективності управління (Уеф=Упр+(1-Уек)) | 110,87 | -10,37 | 163,28 | -121,23 | 173,65 |

Аналізуючи табл. 3.3 можна сказати, що індекс економічності апарату управління протягом досліджуваного періоду зростає: у 2022 році порівняно з 2021 роком на 3,47%, а у 2023 році на 0,03 % та становить 18,58%. Питома вага працівників управління в загальній чисельності працюючих зростає протягом трьох років: у 2022 порівняно з 2021 роком на 0,23% та на 2,47 % у 2023 році і становить 17,09.% Протягом 2021 – 2023 років спостерігається зростання показників: питомої ваги витрат на оплату праці працівників управління в загальному фонді оплати праці ( у 2023 році він становить 25,81%) та питома вага витрат на управління в загальній собівартості продукції (у 2023 році він становить 17,09%). У 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається зростання показника питома вага заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції на 9,48%, а у 2023 році даний показник знижується на 6,47% та становить 14,33%.

Спостерігається зниження у 2022 році порівняно з 2021 роком індексу продуктивності апарату управління на 117,77 %, а у 2023 році він зріс на 173,68% та становить 180,86%. У 2022 році в порівнянні з 2021 роком показник одержання валової продукції на 1 працівника управління знизився на 350,87 тис. грн., А у 2023 році він зріс на 519,48 тис. грн. і становить 540,9 тис. грн. Показник валової продукції на 1 грн адміністративних витрат у 2022 році знизився на 2,43 тис. грн., а у 2023 році він зріс на 1,54 тис. грн. і становить 1,67 тис. грн. У 2022 році в порівнянні з 2021 роком спостерігається зниження показника валової продукції на 1 грн. заробітної плати управлінських кадрів на 0,016 тис. грн., а у 2023 році він зріс на 0,015 тис. грн. і становить 0,016 тис. грн.

Загальний індекс ефективності управління у 2022 році порівняно з 2021 роком знизився на 121,23 і становив -10,37, а у 2023 році порівняно з 2022 роком він зріс на 173,65 і становив 173,65.

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

1. коефіцієнт ефективності організаційної структури управління підприємством (Кеф.ОСУ)

|  |  |
| --- | --- |
|  | 3.1 |

де Пч – валовий прибуток від звичайної діяльності, грн Вуп – адміністративні витрати, грн;

2) коефіцієнт ефективності витрат на управління підприємством (Ке.в):

|  |  |
| --- | --- |
|  | 3.2 |

де Взаг – загальні витрати підприємства, грн

3) коефіцієнт ефективності витрат на утримування апарату управління підприємством (Ке.в.утр.):

|  |  |
| --- | --- |
|  | 3.3 |

де Зуп – витрати на оплату праці апарату управління підприємством за досліджуваний період часу, грн [55].

Ступінь реалізації зовнішніх і внутрішніх можливостей оцінки системи управління підприємством визначається через узагальнюючий показник ефективності (Куз.еф), який обчислюється на основі вищевказаних показників – Кеф.ОСУ, Ке.в, Ке.в.утр [55]:

|  |  |
| --- | --- |
|  | 3.4 |

Указаний методичній підхід надає можливість визначити не тільки непрямий ефект системи управління підприємством, спрямований на загальну оцінку стану організаційної структури управління ним, але і на виявлення недоліків її окремих складових частин з метою підвищення результативності управління. Для узагальнюючого показника ефективності організаційного механізму управління Куз.еф встановлено межі оцінювання:

1,0 > Куз.еф > 1,0.

У табл. 3.4 наведено розраховані розглянуті показники ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД».

Таблиця 3.4

Показники оцінки ефективності системи управління ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» [55]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Значення показнику | | | | |
| 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2022/2021 рр. | 2023/2022 рр. |
| Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління | 2,56 | 0,13 | 1,67 | -2,43 | 1,54 |
| Коефіцієнт ефективності витрат на управління підприємством | 0,73 | 0,94 | 0,95 | 0,11 | 0,01 |
| Коефіцієнт ефективності витрат на утримування апарату управління | 0,86 | 0,93 | 0,95 | 0,06 | 0,02 |
| Узагальнюючий показник ефективності | 1,17 | 0.48 | 1.15 | -0,69 | 0,67 |

Отже, у 2022 році в порівняні з 2021 роком спостерігається зниження коефіцієнту ефективності організаційної структури управління на 2,43, а у 2023 році він зростає на 1,54 та становить 1,67. Протягом трьох років спостерігається зростання коефіцієнту ефективності витрат на управління підприємством, а саме у 2022 році порівняно з 2021 роком на 0,11, а у 2023 році – на 0,01(він становить 0,95). Коефіцієнт ефективності витрат на утримування апарату управління з 2021 року по 2023 рік зростає: у 2022 році він становить 0,93, а у 2023 році – 0,95.

Узагальнюючий показник ефективності у 2022 році в порівнянні з 2021 роком знижується на 0,69 і становить 0,48, а у 2023 році порівняно з 2022 роком він зростає на 0,67. У 2023 році узагальнюючий показник ефективності становить 1,15, що є більшим від нормативного значення (> 1,0), що свідчить про високий рівень управління, який здатний забезпечувати та підтримувати високий рівень господарювання.

## 3.2. Основні напрями формування лідерських навичок керівників та вдосконалення стилю управління в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

В умовах війни з росією важко говорити про звичайний суспільний прогрес. Однак, відбудова та відновлення України після війни на нових духовних, моральних і технологічних основах вимагають глибокого аналізу процесу суспільного розвитку та його основних чинників. Одним із таких є феномен лідерства. Лідери та їхня цілеспрямована діяльність займають важливе місце серед рушіїв суспільного розвитку.

Визначальним фактором ефективного виконання лідерами своїх завдань є нова якість лідерства. Це означає, що суспільство висуває вимоги не тільки до рівня професійної та соціальної компетентності лідерів, але й до розвитку їхніх особистісних рис, які мають важливе значення в контексті їхніх функцій. У сучасних умовах лідери повинні поєднувати професіоналізм з особистісними характеристиками, що дозволяють чітко визначати стратегічні завдання та реалізовувати їх.

Здатність керівників ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечувати безпеку і мобілізувати ресурси для захисту громадян є однією з основних складових успішного управління під час воєнних загроз. Це випробування вимагає від лідерів не лише вміння швидко вирішувати проблеми в складних умовах, але й моральної сили, відповідальності та етичних принципів.

Лідерство є важливим фактором для сучасних організацій. Воно сприяє самоорганізації, автоматичному оновленню характеристик системи та забезпечує її функціонування. Лідерство дозволяє здійснювати не тільки вертикальний вплив на властивості організації, але й забезпечувати горизонтальне узгодження, розподіл ролей, а також підтримку вертикальних владних відносин [17,37,60].

На основі проведеного дослідження в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» було сформульовано низку рекомендацій для удосконалення стилю та методів керівництва, спрямованих на розвиток лідерських навичок у керівників та покращення їхнього стилю управління. До основних вимог відносяться:

1. Компетентність. Кожен керівник має професійно знати, як найкраще виконати роботу відповідно до своїх ділових якостей. Лідер повинен вміти аналізувати складні ситуації, прогнозувати наслідки та розробляти ефективні стратегії для досягнення мети. Ефективна комунікація є ключовим елементом успішного керівництва, особливо в умовах воєнного стану. Лідер повинен вміти чітко та доступно донести свої наміри, стратегії та інструкції до своєї команди та громадськості.
2. Відповідальність. Це одна з найважливіших якостей керівників. Відповідальність тісно пов'язана з особистісною зрілістю, ставленням до ситуацій і здатністю приймати відповідальність не лише за позитивні результати, а й за негативні наслідки.
3. Вміння ризикувати, проявляти ініціативу та новаторство. Керівники повинні бути готові до ризиків і ефективно використовувати всі ресурси. Здатність ризикувати, узгоджувати це з плануванням і баченням перспектив, є важливими компетенціями лідера, особливо в умовах нестабільності.
4. Партнерська позиція. Лідери повинні вміти орієнтуватися в інтересах клієнтів, партнерів та співробітників. У воєнний час співпраця з іншими лідерами стає вирішальною для досягнення успіху. Лідер повинен вміти будувати коаліції та працювати з іншими структурами.
5. Лідерство. Постійне прагнення до вдосконалення лідерських якостей, високої працездатності та саморозвитку. В умовах воєнного стану лідер повинен бути гнучким, здатним адаптуватися до нових умов та швидко реагувати на непередбачувані зміни.
6. Керівництво. Лідер має приймати відповідальність за підготовку, прийняття рішень та реалізацію спільної діяльності, орієнтуючись на внутрішньогрупові угоди чи нормативні акти. Керівник повинен мати здатність мобілізувати команду, мотивуючи її до досягнення цілей та підтримуючи в складних ситуаціях.
7. Регулярне навчання. Оволодіння новими знаннями та навичками має бути невід’ємною частиною стратегії розвитку організації. Лідери повинні заохочувати навчання та передачу знань, оскільки тільки освічена команда може розвивати організацію.
8. Корекція поведінки. Лідер має формувати особистість та команду відповідно до філософії та стратегії підприємства, виявляючи справедливість і мужність у своїх діях та рішеннях. Моральний авторитет лідера є важливим для ефективного управління.
9. Оцінки. Лідер має оцінювати ступінь відповідності параметрів професійної ситуації та учасників спільної діяльності. Це дає змогу коригувати стратегічні рішення та адаптувати управлінські підходи до актуальних потреб організації.

Ці рекомендації допоможуть сформувати високоефективну команду лідерів в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» і забезпечити успішне керівництво навіть в умовах воєнного часу [17,37,60]

Відповідно до дослідження, в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» виділяються кілька самостійних напрямів щодо вдосконалення стилю та методів керівництва:

1. Консультування керівників. Це процес, спрямований на допомогу керівникам у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку оптимальних рішень та методології впровадження рекомендацій. Основні елементи цього напрямку включають:
   * Огляд наказів та розпоряджень.
   * Дослідження організаційної структури та взаємодії на різних рівнях.
   * Ознайомлення з мікрокліматом на підприємстві.
   * Аналіз та оцінка стилю керівництва в підрозділах та у керівників заступників.
   * Діагностика просторово-територіальної структури організації.
   * Проведення коучингових бесід для покращення управлінських навичок.

Це консультування повинно мати системний характер і охоплювати всі рівні управлінської ієрархії, включаючи взаємодію із зовнішнім середовищем підприємства. Важливо, щоб процес проводився регулярно і за заздалегідь розробленою програмою з залученням досвідчених консультантів, орієнтуючись на індивідуальні потреби кожного керівника.

1. Підвищення управлінської компетентності. Це напрямок, що передбачає систематичне вдосконалення професійних навичок керівників через короткострокові курси та навчальні програми, організовані вищим керівництвом. Це дозволяє підвищити управлінську компетентність та покращити стиль керівництва на різних рівнях управління. Система навчання має бути орієнтована на розв’язання конкретних управлінських завдань, підвищення ефективності та готовності до змін у складних умовах.
2. Тренінги ефективного керівника. Це практичний напрямок, який фокусується на розвитку активних методів навчання, щоб підвищити ефективність керівників. Програма тренінгу включає:
   * Визначення цілей і завдань.
   * Розробку активних методів навчання.
   * Використання діагностичних процедур для оцінки поточного стану та потреб керівників.
   * Створення навчальних модулів, які відповідають на актуальні управлінські проблеми.
   * Обговорення з керівництвом та персоналом для коригування навчальних матеріалів.

Проведення таких тренінгів дозволяє керівникам не тільки вдосконалювати свої навички, але й адаптувати стиль управління до змін, спричинених воєнним станом та іншими зовнішніми факторами.

Усі ці напрямки повинні працювати разом як частина загальної стратегії покращення управлінських процесів у ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД», що дозволить забезпечити стійке і ефективне керівництво підприємством навіть у складних умовах [17,37,60].

Організація тренінгу передбачає: відповідне приміщення, обладнане спеціальною апаратурою, навчальними допоміжними засобами, розмір групи має обмежену кількість учасників. Для того щоб тренінгове навчання було ефективним та йому не заважала офіційна субординація, рекомендується включати в групу керівників рівного рангу, тобто в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» потрібно організувати дві групи по 12 - 14 чоловік.

Цілі та завдання тренінгу:

1. Освоєння навичок та вмінь, необхідних для ефективного керівництва.

2. Опанування навичок та умінь постановки завдань перед підлеглими, оцінки результатів, мотивування.

3. Розвиток навичок та умінь ділових комунікацій.

4. Розвиток умінь використання різних поведінкових стратегій та тактик, що ведуть до вирішення чи запобігання конфлікту.

Оптимальний зміст тренінгу для ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» логічно представити наступними компонентами (табл. 3.3).

Форми та методи навчання у тренінгу: міні-лекції, тестування, ділові та рольові ігри, кейс-стадії, практичні вправи, відеоаналіз. Оптимальна тривалість роботи – 36 академічних годин (6 днів по 6 годин) 1 раз на рік. Чисельність групи - 12- 14 чол. Оцінка та контроль ефективності комплексного та тренінгового навчання необхідно проводити за допомогою структурованого зворотного зв'язку та методу оцінки результатів.

У табл. 3.5 представлено запропоновані тренінги для керівників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

Таблиця 3.5

Запропоновані тренінги для керівників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

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

SWOT-аналіз є ефективним методом для виявлення потенційних резервів та розробки заходів щодо вдосконалення стилю керівництва. Він виступає як проміжний етап між формулюванням місії підприємства та визначенням конкретних стратегічних цілей для поліпшення системи управління та стилю керівництва. Мета SWOT-аналізу полягає у виявленні сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у діяльності керівників різних рівнів. Цей аналіз може проводити як керівництво підприємства, так і сторонні (зовнішні) експерти або самі працівники.

## 3.3. Оцінка ефективності вдосконалення стилю управління керівників в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

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

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

Ефективність консультування, навчання та тренінгів розраховується зі формулою:

|  |  |
| --- | --- |
|  | 3.5 |

де Е – ефективність; Д – доходи; В – витрати.

У табл. 3.6 представлено вартість, тривалість та періодичність запропонованих тренінгів для керівників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД».

Таблиця 3.6

Калькуляція витрат на запропоновані тренінги для керівників

ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва | Вартість тренінгу, грн. | Тривалість, дні | Періодичність |
| Навички та вміння ефективного керівника | 12000 | 4 | 1 раз в рік |
| Управлінські технології в управлінні персоналом | 14000 | 4 | 1 раз в рік |
| Ділові комунікації керівника | 13000 | 2 | 1 раз в рік |
| Управління конфліктами | 14000 | 2 | 1 раз в рік |
| Разом | 53000 | 12 |  |

Напрямок консультування керівників є найбільш доцільним для вищого керівництва підприємства. Основними витратами для цього є залучення коучів. Оскільки топ-менеджери підприємства здатні самостійно реалізовувати окремі заходи з удосконалення внутрішньої управлінської системи, вважаємо, що оптимальна тривалість часу для цих заходів у ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» складає 4 години на тиждень, що еквівалентно 16 годин на місяць або два робочі дні. З 31 особи керівничого складу консультування доцільно проводити для 10 осіб.

Оцінка ефективності проведення коучингових бесід наведена в табл. 3.7

Таблиця 3.7

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Значення |
| Витрати на навчання всього, грн | 10000 |
| у т.ч. на 1 працівника, грн | 1000 |
| Прогнозований дохід від навчання на 1 працівника, грн | 1065 |
| Ефективність, % | 6,5 |

Оцінка ефективності проведення коучингових бесід для керівників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

Отже, проведення коучингових бесід для керівників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» сприятимуть зростанню фінансово-господарської діяльності в середньому на 6,5%.

Оцінку ефективності тренінгу наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності проведення тренінгу для управлінського персоналу

ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Значення |
| Витрати на проведення тренінгу всього, грн | 53000 |
| У т.ч. на 1 працівника, грн | 1710 |
| Прогнозований дохід від навчаня на 1 працівника, грн | 1905 |
| Ефективність, % | 11,4 |

З урахуванням визначеної оптимальної чисельності учасників тренінгу (12-14 чол.) необхідно провести для керівного складу ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» (31 особа) 2 тренінги тривалістю по 36 год кожен, тобто загальна тривалість 72 год або 12 днів. Вартість 1 тренінго -дня – 4417 грн. Загальна вартість – 53000 грн.

Результати розрахунків показали, що проведення тренінгів для всього керівництва ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» сприятимуть зростанню фінансово- господарської діяльності підприємства в середньому на 11,4%.

Результати навчань, тренінгів та інших подібних заходів доцільно використовувати для оцінки особистого розвитку керівників структурних підрозділів. Це дозволить мотивувати їх через впровадження прогресивної системи стимулювання праці. Для аналізу ефективності запропоновано визначити такі показники: ефективність праці, ділові здібності, професійні якості, результати праці та складність виконуваних завдань (рис. 3.1)

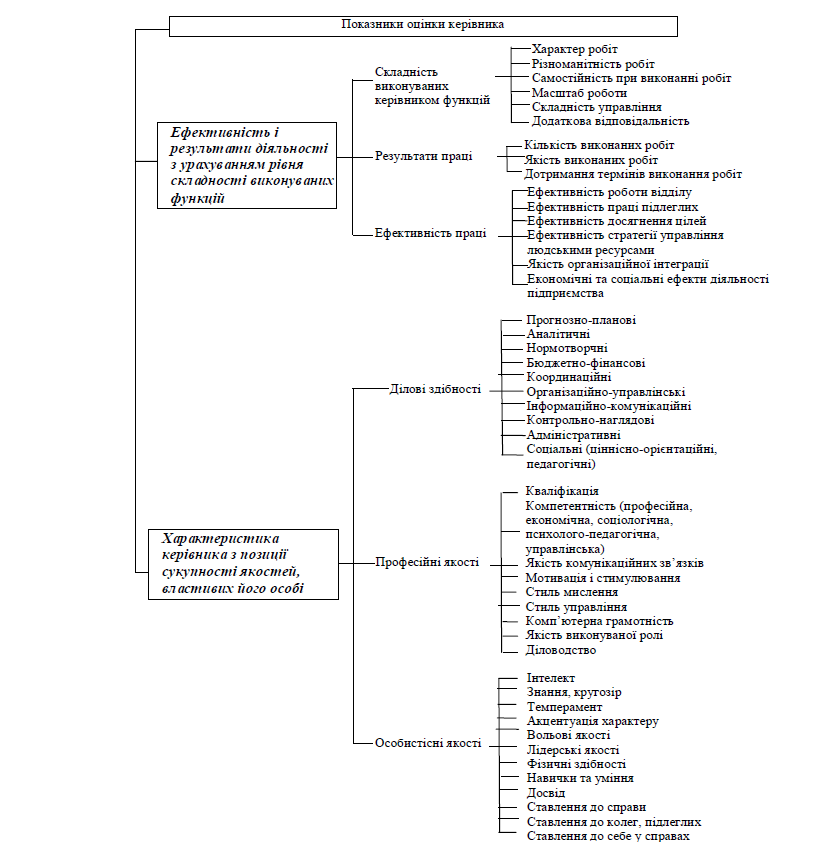


Рис. 3.1 Система показників оцінки ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД».

Джерело: побудовано автором на основі [14].

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

У табл. 3.9 представлено розглянутий аналіз для керівника відділу маркетингу ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за результатами запропонованого в попередньому підрозділі тренінгу.

Таблиця 3.9

Оцінка фактичних та прогнозованих результатів проходження тренінгу керівником відділу маркетингу ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

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

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

Отже, фактичний показник відповідає затвердженому нормативу (стандарту) для посади керівника відділу продажу і становить 20 балів. Після тренінгу дане значення може зрости на 10% за рахунок підвищення коефіцієнта ефективності праці та ділових здібностей (кожного на 25%). Тобто покращилася ефективність його як керівника, що сприятиме налагодженню продуктивнішої взаємодії мж працівниками та результативності роботи, яка орієнтована на покращення чисельності та якості виконуваної роботи. Для заохочення подальшого розвитку працівника необхідно створити систему матеріального стимулювання, яка прямопропорційно залежатиме від отриманого результату. Тобто за кожен відсоток, отриманий понад затверджений норматив встановлювати еквівалентний відсоток підвищення основної ставки заробітної плати. У даному випадку підвищення становитиме +10%. Також можна застосовувати форми нематеріального стимулювання

Запропонований метод SWOT-аналіз розглянуто на прикладі матриці, побудованої для керівника відділу кадрів ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

SWOT-аналіз підвищення ролі керівника відділу кадрів ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД».

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Висока дисципліна праці серед персоналу. 2. Здатність ефективно використовувати владу керівником. 3. Розвинена комунікабельність керівника. 4. Уміння приймати виважені та ефективні управлінські ріше | 1. 1. Затримка в прийнятті управлінських рішень. 2. 2. Нездатність керівника визнавати свої помилки та сприймати конструктивну критику. 3. 3. Низький рівень володіння інноваційними методами в управлінській діяльності. 4. 4. Недосконала система стимулювання та заробітної плати. |
| Потенційні можливості | Потенційні загрози |
| 1. Впровадження системи управління якістю роботи підприємства. 2. Застосування нових формалізованих процедур для удосконалення профорієнтації та трудової адаптації. 3. Розвиток наставництва. 4. Створення можливості зв’язку з громадськістю для залучення нових партнерів і клієнтів. 5. Цільова підготовка та підвищення кваліфікації керівників. | 1. Часта зміна законодавчої та нормативно-правової бази. 2. Виділення обмежених коштів на удосконалення програм розвитку соціалізації, профорієнтації та трудової адаптації кадрів. 3. Збільшення термінів і вартості професійного навчання управлінських кадрів. |

Для встановлення зав’язків і парних комбінацій між сильними і слабкими сторонами та можливостями й загрозами складають матрицю SWOT-аналізу (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Матриця SWOT-аналізу підвищення ролі керівника відділу кадрів

ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Можливості | Загрози |
| 1. Впровадження системи управління якістю роботи підприємства. 2. Застосування нових формалізованих процедур для удосконалення профорієнтації та трудової адаптації. 3. Розвиток наставництва. 4. Поява можливості співпраці з закладами освіти для залучення молодих та сучасних кадрів. 5. Цільова підготовка та підвищення кваліфікації керівників. | 1. Часта зміна законодавчої та нормативно-правової бази. 2. Виділення обмежених коштів на удосконалення програм розвитку соціалізації, профорієнтації та трудової адаптації кадрів. 3. Збільшення термінів і вартості професійного навчання управлінських кадрів у сфері публічного адміністрування. |
| Сильні сторони | СіМ | СіЗ |
| 1. Висока дисципліна праці персоналу. 2. Здатність керівника ефективно використовувати свою владу. 3. Високий рівень комунікабельності керівника. 4. Здатність керівника приймати виважені та ефективні управлінські рішення | 1. Підвищення кваліфікації керівника відділу. 2. Участь у тренінгах, спрямованих на підвищення професійної компетенції. 3. Впровадження інформаційних технологій потребує значного підвищення якості професійної підготовки працівників, її гнучкості та безперервного процесу підвищення їх кваліфікації. | 1. 1. Підвищити зв'язок між керівником та підлеглими через нематеріальне стимулювання. 2. 2. Сприяти зростанню творчих і інноваційних складових. 3. 3. Організувати та впровадити нові процедури для удосконалення профорієнтації та трудової адаптації керівників і спеціалістів. |
| Слабкі сторони | СлМ | СлЗ |
| 1. Повільність у прийнятті управлінських рішень. 2. Нездатність керівника визнавати свої помилки та сприймати критику. 3. Низький рівень володіння інноваційними методами в управлінській діяльності. 4. 4. Недосконалість системи стимулювання та заробітної плати. | 1. Заохочення кадрової мобільності, що сприятиме професійному розвитку та поглибленню досвіду в управлінській діяльності керівника. 2. Використання зарубіжного досвіду для підвищення ефективності діяльності керівника. 3. Введення наставництва як заходу, спрямованого на прискорення адаптації нових працівників, що дозволить підвищити ефективність їх роботи. | 1. Підвищення мотивації працівників. 2. Посилення значення корпоративної культури. 3. Створення позитивного іміджу для залучення молодих, перспективних кадрів. |

## Висновки до розділу 3

Таким чином, основними напрямами вдосконалення стилю та методів керівництва в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» є: консультування керівників, підвищення управлінської компетентності через комплексне навчання кадрів, а також тренінги для ефективного керівництва. Проведення коучингових бесід для керівників підприємства може призвести до зростання фінансово-господарської діяльності в середньому на 6,5%, а тренінгів для всього керівництва — на 11,4%. Після проведення тренінгу показник продуктивності керівника відділу маркетингу може зрости на 10% завдяки покращенню коефіцієнта ефективності праці та ділових здібностей. Для виявлення потенційних резервів і розробки заходів з удосконалення стилю керівництва доцільно використовувати SWOT-аналіз. Це дозволяє оцінити діяльність керівника відділу кадрів ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД», встановивши його роль як проміжну ланку між формулюванням місії підприємства та визначенням конкретних стратегічних цілей для покращення системи управління й стилю керівництва загалом.

# **ВИСНОВКИ**

На основі проведеного дослідження встановлено наступне:

Стиль управління слід розглядати як комплексну манеру взаємодії керівника з підлеглими, а також виконання інших організаційних завдань для ефективної діяльності організації та раціонального досягнення її цілей. Поняття «стиль керівництва» проявляється в управлінській діяльності керівника під час встановлення відносин із підлеглими, тоді як «стиль управління» є ширшим і включає розв’язання різноманітних організаційно-управлінських завдань. Тому поняття «стиль управління» можна вважати універсальним, яке частково охоплює «стиль керівництва».

Основні стилі керівництва за традиційними науковими підходами включають авторитарний (автократичний), демократичний та ліберальний. Ефективність керівництва залежить від індивідуального підходу, що включає здатність успішно вирішувати ключові проблеми людських взаємин, уміння реагувати на непередбачувану поведінку підлеглих, подолання інформаційних бар'єрів у колективі, чітке формулювання вимог до співробітників та встановлення надійного зворотного зв'язку з ними.

У теорії та практиці управління виділяють таку типологію стилів керівництва, засновану на переважанні одноосібного чи групового підходу до впливу на організацію виробничого процесу:

1. Авторитарний стиль управління.
2. Демократичний стиль управління (кооперативний, колективний).
3. Ліберальний (пасивний) стиль управління.
4. Анархічний стиль управління.

Основними характеристиками авторитарного стилю управління є абсолютний авторитет керівника і одноосібне прийняття управлінських рішень, зазвичай без урахування думки підлеглих, а також жорстка трудова дисципліна. Демократичний стиль управління характеризується розподілом повноважень та відповідальності між керівником і підлеглими, врахуванням думки кожного, заохоченням ініціативності та колегіальністю в ухваленні рішень. Основними характеристиками ліберального стилю є невтручання керівника в процеси, що відбуваються в організації чи на виробництві, самостійність працівників у прийнятті рішень та відсутність реакції керівництва (як позитивної, так і негативної) на діяльність підлеглих. Зазвичай кожен керівник формує свій власний стиль управління персоналом, на який впливають різні фактори, що складаються з суб’єктивних і об’єктивних чинників. Анархічний стиль управління: характеризується майже повною відмовою керівника від активного впливу на підлеглих, униканням прийняття рішень і практикою «пливти за течією». Такий підхід включає невтручання і вседозволеність для підлеглих («роби, як вважаєш за потрібне»), внаслідок чого виникає хаос, коли кожен намагається брати на себе чужі обов’язки. Цей стиль також називають ліберальним, пасивним, м’яким або інертним.

Окрім цього, виділяють індивідуальні стилі керівництва, які керівник обирає відповідно до особистих якостей і особливостей колективу. Основні з них такі:

1. Стиль невтручання – мінімальний рівень турботи про виробництво і персонал. Керівник уникає активного управління, зосереджується на власній роботі й досягає мінімальних результатів, достатніх для збереження посади.
2. Тепла компанія – високий рівень турботи про працівників і прагнення до створення дружньої атмосфери з комфортним робочим темпом. Водночас керівника мало турбує досягнення конкретних і стабільних результатів.
3. Стиль «Завдання» – керівник орієнтований виключно на результат, приділяючи мінімум уваги людському фактору. У центрі його діяльності – виробничий процес.
4. Золота середина – баланс між інтересами колективу і досягненням виробничих цілей. Керівник прагне дотримуватися компромісу, не вимагаючи надмірної віддачі, але й не допускаючи вседозволеності.
5. Командний стиль – поєднання турботи про виробничі досягнення і про людей. Керівник прагне бути одночасно вимогливим і людяним, заохочуючи працівників до спільної відповідальності за досягнення цілей, що сприяє розвитку взаємної довіри й поваги в колективі.

Формування стилю керівництва визначається кількома чинниками: особистісними рисами керівника, ступенем зрілості трудового колективу в цілому та його окремих членів, а також специфікою ситуації.

Серед наявних методик, для дослідження стилю керівництва, можна виділити ті, що дозволять провести всебічну діагностику лідерських якостей керівника, а також чинників, що зумовлюють вияв цих якостей:

– Методика «Тип лідера».

– Методика «Оцінка стилю керівництва».

– Методика «Діагностика схильності до певного стилю управління».

– Методика «Ефективність лідерства» .

В ході роботи були проаналізовані стилі управління та їх вплив на співробітників та компанію. В якості досліджуваної компанії було взято ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД», яке спеціалізується на будівництві житлових комплексів «під ключ». Мета ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» – стати надійним забудовником і партнером, надаючи клієнтам житло найвищої якості, що відповідає всім вимогам для комфортного життя. Компанія зводить малоповерхові житлові комплекси, використовуючи виключно якісні будматеріали від провідних європейських і українських виробників. Діяльність ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» регулюється основними нормативно-правовими документами.

Компанія серйозно підходить до питання зниження витрат на будівництво, не поступаючись надійністю та ефективністю. Вдосконалення бізнес-процесів, оптимізація витрат, спрямованість на модернізацію обладнання та інвестування в розвиток виробничої бази забезпечать стабільну та стійку роботу структурних підрозділів ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» у майбутньому. ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» функціонує як відкрита система, що постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. Для ефективної роботи та розвитку компанія потребує постачання матеріально-технічних і енергетичних ресурсів, інформації, кадрів, а також реалізації продукції через торговельних посередників або безпосередньо кінцевим споживачам. Внутрішнє середовище організації (підприємства) є основою її життєздатності. Воно містить потенціал, необхідний для функціонування та виживання організації в певний період.

У 2022 році в порівнянні з 2021 спостерігається зростання активів (майно) та пасивів (джерела фінансування) ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» на 147381 тис грн. (20,84%), а у 2023 році спостерігається зниження на 96185 тис грн. (11,26%) та становить 758259 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) знизився на 87443 тис грн (77,15%), а у 2023 році він зріс на 32675 тис грн. та становить 58568 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції товарів робіт та послуг у 2022 році в порівнянні з 2021 роком знизилися на 73960 тис грн (74,56%), а у 2023 році вона зросла на 22521 тис грн (89,27%) та становить 47750 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток) у 2023 році в порівняні з 2022 роком зріс на 15637 тис грн. та становить 22530 тис. грн.

Оцінка фінансового стану суб’єктів господарювання включає розрахунок і аналіз комплексу показників, що відображають різні аспекти діяльності підприємства та впливають на обґрунтованість і результативність управлінських рішень. Оцінку фінансового стану проводять на основі використання п’яти груп коефіцієнтів: майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості, ділової активності.

В ході аналізу та оцінки стилю управління керівників ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» було зроблено якісний та кількісний аналіз персоналу компанії та розглянуто методи управління персоналом, які застосовуються в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД». Було проведено експериментальне дослідження, учасниками якого стали керівники ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД віком від 21 до 50 років. Вибірку становили 31 респондентів. Результати опитувальників наданих методик були опрацьовані.

З метою якісної інтерпретації отриманих результатів була проведена кореляція між сформованістю ефективності лідерства і кожним конкретним показником по кожній методиці з застосуванням критерію рангової кореляції Пірсона. Розрахунки кореляції між сформованістю ефективності лідерства та кожним конкретним показником по кожній методиці показує, що: ефективність лідерства безпосередньо залежить від демократичного стилю управління. Про це свідчать розрахунки між шкалою між шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою Д1(демократичний стиль керівництва згідно методики «Оцінка стилю керівництва») та шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою Д2 (демократичний стиль керівництва згідно методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва») .

Кореляційні розрахунки свідчать про сильний негативний зв’язок між шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою А1 (авторитарний стиль керівництва згідно методики «Оцінка стилю керівництва») та шкалою ЕфЛ (ефективність лідерства згідно методики «Ефективність лідерства») та шкалою А2 (авторитарний стиль керівництва згідно методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»), що підтверджують про необхідність зміни авторитарного стилю управління на демократичний стиль управління.

У ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» відбуваються різноманітні процеси, серед яких особливе значення має управління персоналом. Система управління персоналом має бути організована так, щоб усі працівники могли ефективно працювати та досягати цілей, встановлених керівництвом. Важливим аспектом є внутрішня атмосфера в колективі.

У процесі дослідження організації управління персоналом в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» були виявлені такі проблеми:

1. Співробітники не розуміють мету та завдання атестації.

2. Відсутність зворотного зв'язку з керівництвом ускладнює взаєморозуміння і ефективну роботу.

3. Оцінка працівників здійснюється лише через атестацію, що є недостатнім для всебічної оцінки.

4. Керівництво не має достатніх навичок для проведення аналізу діяльності та оцінки результатів співробітників.

Таким чином, програма управління персоналом в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» має включати наступні заходи:

1. Розробка довгострокової стратегії управління персоналом, що включатиме програму кар'єрного зростання, процедури оцінки та систему мотивації працівників.

2. Автоматизація процесів управління персоналом та його оцінки, що дозволить зменшити навантаження на відділ кадрів і мінімізувати ймовірність помилок.

3. Розширення «соціального пакету» для співробітників, наприклад, введення безкоштовних стоматологічних послуг. Це зробить компанію більш привабливою для потенційних працівників і створить конкурентну перевагу.

4. Удосконалення оціночних процедур для персоналу, оскільки вони є важливими для мотивації співробітників, покращення результатів праці та виявлення неефективної роботи чи психологічних проблем у колективі.

5. Розробка чіткого плану дій після атестації, щоб співробітники мали уявлення про подальші кроки. Зараз відсутня система гарантій заохочення після атестації, що створює напруження в колективі

Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що становлять цілісну систему управління підприємством. Протягом дослідженого періоду, індекс економічності апарату управління протягом досліджуваного періоду зростає: у 2022 році порівняно з 2021 роком на 3,47%, а у 2023 році на 0,03 % та становить 18,58%. Спостерігається зниження у 2022 році порівняно з 2021 роком індексу продуктивності апарату управління на 117,77 %, а у 2023 році він зріс на 173,68% та становить 180,86%. Загальний індекс ефективності управління у 2022 році порівняно з 2021 роком знизився на 121,23 і становив -10,37, а у 2023 році порівняно з 2022 роком він зріс на 173,65 і становив 173,65. Узагальнюючий показник ефективності у 2022 році в порівнянні з 2021 роком знижується на 0,69 і становить 0,48, а у 2023 році порівняно з 2022 роком він зростає на 0,67. У 2023 році узагальнюючий показник ефективності становить 1,15, що є більшим від нормативного значення (> 1,0), що свідчить про високий рівень управління, який здатний забезпечувати та підтримувати високий рівень господарювання.

До основних напрямів вдосконалення стилю та методів керівництва в ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» можна віднести: консультування керівників, підвищення управлінської компетентності через комплексне навчання управлінських кадрів та проведення тренінгів для ефективного керівництва.

Впровадження коучингових бесід для керівників підприємства може призвести до зростання фінансово-господарської діяльності в середньому на 6,5%, а проведення тренінгів для всього керівництва – на 11,4%. Після тренінгу показник продуктивності керівника відділу маркетингу може зрости на 10% завдяки покращенню коефіцієнта ефективності праці та ділових здібностей.

Для виявлення резервів і розробки заходів з удосконалення стилю керівництва одним з ефективних методів є використання SWOT-аналізу. Це дозволяє оцінити діяльність керівника відділу кадрів ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД», визначаючи його роль як важливу проміжну ланку між формулюванням місії підприємства та визначенням конкретних стратегічних цілей для вдосконалення управлінської системи та стилю керівництва в цілому.

# **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бакаленко О. А. Психологія управління: навч. посібник – Харків: ХНУРЕ, 2020. – 120 с. URL: <http://openarchive.nure.ua/handle/document/10731>

2. Бандурка О.О. Правові основи соціального управління в суспільстві. Європейські перспективи. 2020. № 3. C. 35–39 URL: <https://ep.unesco-socio.in.ua/archive/2020-3/>

3. Біскуп В. С. Психологія професійної діяльності : підручник / авт.-упоряд. В. С. Біскуп, А. Н. Гірняк, Г. С. Гірняк [та ін.]; за ред. С. К. Шандрука. - Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 255 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/47921?mode=full>

4. Бінерт О. В., Л. Я. Балаш, О. В. Лисюк. Лідерство та оцінка професійних якостей керівника. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 19. С. 115-121. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2273>

5. Бовдир О. Стиль управління: взаємодія керівника і підлеглих. Особливості сучасного менеджменту та економіки: співвідношення теорії та практики: Матеріали VIIІ Всеукраїнської науково‐практичної конференції. Вип. VIІI / за ред. О. М. Фудорової. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2021. С. 24–32.

6. Бочарова Н. О. Гнучке керівництво як засіб вдосконалення ділового адміністрування за теорією ― життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара. Соціально-економічні проблеми розвитку бізнесу та місцевого самоврядування: тези доповідей ІІ міжнародної науково-практичної конференції (13-14 червня 2019 р.);(С. 40-42). URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/8143>

7. Баула О.В. Вісина Т.М., Лютак О.М., Савош Л.В., Кравчук О.Я., Зелінська О.М., Полянська Т.О. Економікс. Частина 1: Вступ до економікса. Мікроекономіка: Навчальний посібник. Луцьк. СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2021. 320 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-05/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%9A%D0%A1_%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%201_2021_%20.pdf>

8. Вартанова О. В. Моніторинг ділової активності в системі управління підприємством. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 6. С. 52-58 URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2017_6_11>

9. Вартанова О. В., Шестер І. В. Особливості управління персоналом інноваційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2015. - Вип. 11(2). - С. 65-67 URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11(2)__17>

10. Вартанова О., Рекіянов С. Стратегічне позиціонування підприємства на засадах компетентнісного підходу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 39(2). С. 58-65. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2015_39(2)__11>

11. Васильєв С. В. Мікроекономіка : навч. посіб. / С. В. Васильєв, Є. А. Кобець, О. О. Масляєва / Дніпровський ДАЕУ. – Дніпро : ДДАЕУ, 2024. – 310 с. – URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/9877>

12. Велика українська юридична енциклопедія. Право соціального забезпечення / [редкол.: М. І. Іншин (голова) та ін.]. Київ : Вид-во Людмила, 2020. - 911 с. - Назва обкл. : Енциклопедія права соціального забезпечення України. - Бібліогр. в кінці ст. - 300 прим. - ISBN 978-617-7828-65-4

13. Гавкалова Н. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства: монографія / Н. Л. Гавкалова, О. О. Болотова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 252 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25873/1/2020-%D0%93%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0\_%D0%9D\_%D0%9B%2C\_%D0%91%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0\_%D0%9E\_%D0%9E.pdf

14. Герасимяк Н.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. Економіка і суспільство. № 19, 2018 р. С. 331 – 336. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-50>

15. Грузіна І. А, І. О. Кінас, І. М. та ін. Перерва Теорія управління: навчальний посібник / та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 138 с. URL:

<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27798/1/2021-%D0%93%D1%80%D1%83%D0%B7%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%86%20%D0%90%2C%20%D0%9A%D1%96%D0%BD%D0%B0%D1%81%20%D0%86%20%D0%9E%2C%20%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B0%20%D0%86%20%D0%9C%20%D1%82%D0%B0%20%D1%96%D0%BD.pdf>

16. Гурман, О., & Власюк, Ю. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. Трансформаційна економіка, №4 (04), 2023 р. С.29-33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-6>

17. Дєгтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society. 2020. № 1. С. 52–63. URL:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50061>

18. Євсєєва О.О. Актуальні питання розрахунку показників фінансового стану на етапі підготовки звітних даних до аналізу. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку і права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 03 лютого 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022.

19. Євсєєва, О. О. Концептуальний підхід методології підготовки звітних даних у порівняльний вигляд при розрахунку показників фінансового стану . Економічний простір, № 178, 2022 р.,С.71-77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-12>

20. Євтушенко Г.І. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. Вісник ХДУ Серія Економічні науки. № 36 2019 р. 87-93 с. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/606>

21. Єфіменко С.М. Інтелектуально-творчий потенціал педагога: структура, зміст, шляхи діагностики та розвитку: навчально-методичний посібник. Кропивницький : КЗ «КОІППО імені Василя Сухомлинського», 2021. 104 с. URL: <https://koippo.kr.ua/drukovana-produktsiya/2021/intelektualno-tvorchyj-potentsial-pedagoga-struktura-zmist-shlyahy-diagnostyky-ta-rozvytku.html>

22. Жмай О. В. Порівняльний аналіз категорій «управління», «керування»та «менеджмент» . Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних Викликів : матеріали 1-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (Херсон, 28 трав. 2021 р.). Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. URI

<https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/31455>

23. Заіка О. В., М. М. Кудінова, О. В. Шутце. Оцінка стилю керівництва зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України. Вип. 6: Інноваційний процес в умовах глобальних викликів : за матеріалами круглого столу, 5 жовтня 2021 року. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 60-66. URI:

<https://openarchive.nure.ua/handle/document/20783>

24. Казакевич О.І. Сучасні імовірнісні підходи до лідерства та їх впровадження у закладах вищої освіти. Вісник університету імені Альфреда Нобеля.№ 1 (19), 2020 р. С. 43- 50. URI: <https://pedpsy.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/109-2020-1/142-visnyk-universytetu-imeni-alfreda-nobelia-seriia-pedahohika-i-psykholohiia-pedahohichni-nauky-1-19-2020>

25. Карамушка Л. М. Психічне здоров’я персоналу організацій в умовах війни : Навч.-методичний посібник. К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 124 с. URI: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737839/1/Karamushka_Mental%20health.pdf>

26. Католик, Г., & Гурковський, Д. Характеристика емпіричних методів вивчення психологічного портрета керівників. Вчені записки Університету «КРОК», № 3(75), 2024 р. С.316–324. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-316-324>

27. Києнко-Романюк Лариса Анатоліївна Стилі керівництва в публічному управлінні та адмініструванні: лідерські підходи. Дослідження, розробка, проекти з публічного управління та адміністрування. 2020 р. URL:

<https://docs.academia.vn.ua/handle/123456789/345>

28. Кириченко, Н., & Жосан, Г. Характеристики маркетингового середовища підприємства. Економіка та суспільство, № 33. 2021 р. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-82>

29. Клочко А. О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. Габітус. 2020. Вип. 17. С. 163–167. DOI: <http://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.17.29>

30. Кобилецький, О.,Завійський, С.,Сарвас, Р.,Краснощок, В.,Кузьма, С. Вплив стилю управління на ефективність діяльності персоналу. Академічні візії, №(24) 2023 р.

<URL:https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/625>

31. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. К. : ТОВ «7БЦ», 2023р. .171 с. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=604417&forceview=1>

32. Колесник В. М., Суслова А. Ю. Оцінка ефективності управління у сільськогосподарських підприємствах Арбузинського району Миколаївської області. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 8. С. 1258– 1264. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/264.pdf>

33. Кочубей А. Психолого-педагогічні умови підготовки керівників закладів загальної середньої освіти до управлінського спілкування. Нова педодагічна думка. № 4(96), 2018 р. 16-18 с. . URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/Npd_2018_4_6-1.pdf>

34. Макаров В.А. Напрямки розвитку системи мотивації працівників підприємств автосервісу. Харківський національний автомобільно-дорожній університет. 2023 р. 49- 52 с. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d32b3961-9630-4045-9243-822aa4c14403/content>

35. Масюк Ю. В., Резниченко О. В. Теоретико-методичні підходи до оцінювання фінансового стану підприємств. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 5 (16). С. 306-311. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/54.pdf>

36. Мельник І. О., Разговорова А.А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом Modern economics. 2019. № 18. С. 99-105. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_18_18>

37. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8174>

38. Москалець В. П. Загальна психологія: підручник. К. Ліра 2020. 564 с. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/sk/sk814182%20.pdf>

39. Наливайко Т.Л. Забезпечення адаптивного управління персоналом будівельного підприємства. ECONOMICS. №1(53), 2021 р.,93- 99 с. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No1/93.pdf>

40. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – 232 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10004/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%9F%D0%92%D0%A8-2020.pdf>

41. Онаць О. М. Педагогічна культура керівника української школи як комплексний управлінський досвід. Україно моя вишивана : етнокультурний та освітньо-виховний потенціал української вишиванки : зб. тез ІV Міжнародної онлайн-ко нференції, травня 2023 р. / за заг. ред. Н. Богданець-Білоскаленко (електронне видання). Київ : Педагогічна думка, 2023.С. 140–145. URI: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737768/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%92%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0%202023-141-147.pdf>

42. Остапчук Т.П. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. Менеджмент. Підручник. Житомир. Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир. Вид-во «Рута». 2021. 856 с. URI: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/8068>

43. Перерва І. М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. №2. C. 241-248.URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29518>

44. Поясок Т. Б. Загальна психологія. Навч. Посібник. Кременчуц. нац. ун-т ім. М. Остроградського, Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків. ФОП Бровін О. В., 2023. 396 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/69638>

45. Пшик-Ковальська О. О. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. № 2 (9), 2023р. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.104>

46. Пугачевська К. Маркетингове середовище підприємства: сутність та складові. VI Міжнародна науково-практична конференція 4-5 квітня 2024 р. «Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики». 4-5 квітня 2024 р.,101-102 с.URL: <http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11429/3/Marketing_environment_of_the_enterprise_essence_and_components.pdf>

47. Сайт «Опендатабот» «ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»» URL: <https://opendatabot.ua/c/43010077>

48. Сайт «UA.REGION» «Будівництво житлових і нежитлових будівель»». URL: <https://www.ua-region.com.ua/kved/41.20>

49. Сайт «VKURSI» «ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-bild-taym-44840670>

50. Сайт «YOU CONTROL» «ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД»». URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43010077/>

51. Сидоренко О.В., Бутар І. В. Типологія сучасного менеджера. Менеджмент : навчальний посібник. Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. - Тема 4. - С. 98-125. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/27134>

52. Словник української мови у 20 томах. Український мовно-інформаційний фонд НАН України, Київ. 2021 р. 1024 с.

53. Сорока О., Гулакова, В. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. Економіка та суспільство, № 57. 2023 р. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-48>

54. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/24572>

55. Сумець О. Методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств / О. Сумець // Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. - 2020. - Vol. 6, № 2. - С. 126–143. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2020_6_2_10>

56. Ткачук М.П. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб’єктом в умовах змін. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS, № 10-11, 2022 р. С.256-257. DОІ: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-30-42

57. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. – 375 с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2586>

58. Ульянченко О.В., Бухало О.В. Теоретичні підходи до проблеми мотивації праці, як фактору підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 2. С. 390-399. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1095>

59. Усіченко, І., Мироненко, М., & Лисенко, Т.Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. Економіка та суспільство, № 59,2024 р.. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>

60. Чумакова Г. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. Успіхи і досягнення у науці.№ 1(1) 2024р.: С. 212- 235. DOI: <https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-212-225>

61. Шедяков , В.Корпоративна культура та ціннісне управління. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», (March 24, 2023; Zagreb, Croatia), 137–141. Retrieved from URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/827>

62. Шоробура І. М. Стилі управління в закладах освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. № 83 2022 р., С. 226 – 230. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2022.83.40>

63. Шпортун О. М. Індивідуально-психологічні чинники прояву лідерства. Досягнення сучасної психологічної науки та практики: Збірник містить матеріали і тези доповідей учасників ІІ Всеукраїнської науково- практичної конференції. 2020. С. 121-126. URL: <https://jamp.donnu.edu.ua/article/view/7899>

64. Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг. Навч. посіб. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 274 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23343>

65. Ющишина Л. О. Групова динаміка та комунікації (тренінг): курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 170 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21297>

66. Ягоднікова В.В. Психологія управління: навчальний посібник / укл.. Одеса: видавець Букаєв В.В., 2022. 141 с. URL: <https://dspace.oano.od.ua/handle/123456789/37>

67.Яцух О. О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 173-180. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_3_35>

68. Bedan, V. «Psychological characteristics of the modern woman manager». *European Science*, vol. 3, no. sge24-03, Nov. 2023, pp. 40-49, doi:10.30890/2709-2313.2023-24-03-016

69. Klemme, H. Kant on the self-preservation of reason. Filosofska Dumka, № 2, 2024. 30–37 р.. DOI: <https://doi.org/10.15407/fd2024.02.030>

70. Puzyrova, O. Leadership styles and qualities of the head as the main components of effective management of the social service under martial law conditions. «Socioprostir: The interdisciplinary online collection of scientific works on sociology and social work», № 12, 2022.63-73 р. DOI: <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-07>

# **ДОДАТКИ**

ДОДАТОК А

Опитувальник «Тип лідера»

Таблиця А.1

Реєстраційний бланк

П.І.Б. \_

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *ЧАСТИНА 1* | | | |  | | | |
| Вважаю, що мій внесок у роботу групи полягає у тому, що ... | | | | Бали | | | |
| а | | * Я можу швидко зауважити і використати нові можливості | | | |  | |
| б | | * Можу добре працювати з дуже різними людьми | | | |  | |
| в | | * Моєю природною властивістю є «народження» нових ідей | | | |  | |
| г | | * Моя сила полягає у тому, що я можу «витягнути»   найкращі риси з членів групи (щоб вони сприяли досягненню цілей і завдань групи) | | | |  | |
| д | | * Моє головне вміння у спроможності доводити справи до завершення | | | |  | |
| е | | * Я в змозі сприймати на певний час непопулярність моєї особи, якщо це матиме корисні наслідки для   роботи групи | | | |  | |
| є | | * Зазвичай відчуваю, що я є реалістичним, якщо йдеться про досягнення успіху | | | |  | |
| ж | | * Можу без упереджень запропонувати альтернативний вихід | | | |  | |
| Усього 10 | | | | | | | |
| *ЧАСТИНА 2* | | | |  | | | |
| Якщо я роблю певні помилки, коли працюю у групі, то це тому, що ... | | | | Бали | | | |
| а | | * Я не можу заспокоїтись, коли на нараді немає порядку | | | |  | |
| б | | * Іноді забагато уваги присвячую ідеям, які не до кінця продумані | | | |  | |
| в | | * Можу почати багато говорити тоді, коли група   працює над новими ідеями | | | |  | |
| г | | * Мій холодний погляд на справи перешкоджає мені приєднатися до ентузіазму колег | | | |  | |
| д | | * Часом мене сприймають як людину, яка надто переймається дрібницями | | | |  | |
| е | | * Мені важко керувати «на першій лінії», оскільки я | | | |  | |
|  | | відчуваю велику відповідальність за атмосферу у групі | | | |  | |
| є | | * Маю схильність розмірковувати над своїми планами тоді, коли усі працюють над ідеєю. Як наслідок   – втрачаю контакт з групою | | | |  | |
| ж | | * Колеги дивляться на мене, як на людину, яка концентрує увагу на негативному розвитку справи | | | |  | |
| Усього 10 | | | | | | | |
| *ЧАСТИНА 3* | | | |  | | | |
| Коли я разом з іншими залучений до підготовки проекту ... | | | | Бали | | | |
| а | | * Я здатний впливати на людей | | | |  | |
| б | | * Моя інтуїція допомагає попередити багато помилок | | | |  | |
| в | | * Я готовий взяти участь у зборах, якщо впевнений, що вони не є втратою часу | | | |  | |
| г | | * Зазвичай можна розраховувати на те, що я   придумаю щось оригінальне | | | |  | |
| д | | * Намагаюсь, щоб добрі ідеї зацікавили групу | | | |  | |
| е | | * Завжди шукаю найсвіжішої інформації та результатів досліджень щодо проблеми, яку розв’язує   група | | | |  | |
| є | | * Переконаний, що моє уміння формулювати власну   думку, може допомогти групі прийняти правильне рішення | | | |  | |
| ж | | * Моя справа – організування найважливішої частини роботи | | | |  | |
| Усього 10 | | | | | | | |
| *ЧАСТИНА 4* | | | |  | | | |
| Моєю характерною рисою під час роботи у групі є ... | | | | Бали | | | |
| а | | * Моя зацікавленість у тому, щоб більше дізнатися про своїх колег | | | |  | |
| б | | * Без вагань і сумнівів протиставляю свою думку думці більшості | | | |  | |
| в | | * Зазвичай знаходжу такі аргументи, які дають змогу групі оминути помилкового рішення | | | |  | |
| г | | * Особливий талант втілювати задуми у життя | | | |  | |
| д | | * Умію уникати банального та звертати увагу групи на оригінальне рішення | | | |  | |
| е | | * Доводити до досконалості роботу, за яку взявся | | | |  | |
| є | | * Готовий знаходити та використовувати особисті контакти поза групою в її інтересах | | | |  | |
| ж | | * Вміння сконцентруватись на одному рішенні, навіть якщо мене цікавлять різні аспекти справи | | | |  | |
| Усього 10 | | | | | | | |
| *ЧАСТИНА 5* | | | |  | | | |
| Робота у групі приносить мені задоволення, оскільки  ... | | | | Бали | | | |
| а | | * Мені подобається аналізувати ситуацію та розглядати можливість вибору | | | |  | |
| б | | * Мене цікавить можливість практичного розв’язання проблеми | | | |  | |
| в | | * Мені приємно бути переконаним, що я сприяю створенню добрих взаємин між колегами на роботі | | | |  | |
| г | | * Мені подобається, що я можу значно впливати на прийняття рішень | | | |  | |
| д | | * Мені подобається контактувати з людьми, які можуть запропонувати щось нове | | | |  | |
| е | | * Можу об’єднати людей навколо справи | | | |  | |
| є | | * Можливість спрямувати усю свою увагу на завдання, яке виконую | | | |  | |
| ж | | * Можу реалізуватись у сферах, що потребують розвинутої уяви | | | |  | |
| Усього 10 | | | | | | | |
| *ЧАСТИНА 6* | | | |  | | | |
| Якщо несподівано отримую складне завдання, яке маю виконувати у групі неприємних мені людей ... | | | | Бали | | | |
| а | | * У мене виникає бажання десь заховатися, щоб придумати, як вийти з цієї ситуації | | | |  | |
| б | | * Я готовий співпрацювати з людьми, які поважають мою справу | | | |  | |
| в | | * Пропоную розподілити роботу так, щоб менше спілкуватися з цими людьми | | | |  | |
| г | | * Визначаю пріоритети та працюю за планом | | | |  | |
| д | | * Залишаюся спокійним та можу приймати зважені рішення | | | |  | |
| е | | * Незважаючи на тиск, не відступаю від своєї мети | | | |  | |
| є | | * Готовий організувати роботу групи, якщо побачу, що справа не просувається | | | |  | |
| ж | | * Запропоную дискусію для визначення планів та обговорення рішень | | | |  | |
| Усього 10 | | | | | | | |
| *ЧАСТИНА 7* | | | |  | | | |
| Труднощі у моїй роботі виникають через те, що ... | | | | Бали | | | |
| а | | * Не вмію стримати свого незадоволення тими, хто, на мою думку, перешкоджає групі у досягненні успіхів | | | |  | |
| б | | * Схильний усе аналізувати, не покладаючись на чуття ситуації, що може не подобатись іншим | | | |  | |
| в | | * Моє прагнення дуже старанно виконувати роботу | | | |  | |
|  | | може стримувати просування роботи групи | | | |  | |
| г | | * Швидко починаю нудьгувати та чекаю, що інші мене стимулюватимуть та зацікавлюватимуть | | | |  | |
| д | | * Мені складно розпочати виконання завдання, якщо нечітко розумію його мету | | | |  | |
| е | | * Іноді мені важко пояснити самому собі та групі мої думки та рішення | | | |  | |
| є | | * Розумію, що вимагаю від інших того, що сам не вмію робити | | | |  | |
| ж | | * Вагаюсь, чи необхідно наполягати на власному погляді, коли мені суперечать | | | |  | |
| Усього 10 | | | | | | | |

Таблиця А.2

«Ключ» методики «Тип лідера»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Частина | ПО | | ПЛ | | ЛД | | ЛІ | | ЛК | | СУ | | ЛГ | | ПЕР | |
| 1 | є |  | г |  | е |  | в |  | а |  | ж |  | б |  | д |  |
| 2 | а |  | б |  | д |  | є |  | в |  | г |  | е |  | ж |  |
| 3 | ж |  | а |  | в |  | г |  | е |  | є |  | д |  | б |  |
| 4 | г |  | ж |  | б |  | д |  | є |  | в |  | а |  | е |  |
| 5 | б |  | е |  | г |  | ж |  | д |  | а |  | в |  | є |  |
| 6 | е |  | в |  | є |  | а |  | ж |  | д |  | б |  | г |  |
| 7 | д |  | є |  | а |  | е |  | г |  | б |  | ж |  | в |  |
| Разом |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |

Таблиця А.3

Рівень вияву типу лідера по методиці «Тип лідера

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип лідера | Результат (сума балів) за типом | | | |
| Низький | Середній | Високий | Дуже високий |
| ПО | 0 – 6 | 7 – 11 | 12 – 16 | 17 – 23 |
| ПЛ | 0 – 6 | 7 – 10 | 11 – 13 | 14 – 23 |
| ЛД | 0 – 8 | 9 – 13 | 14 – 17 | 18 – 36 |
| ЛІ | 0 – 4 | 5 – 8 | 9 – 12 | 13 – 29 |
| ЛК | 0 – 6 | 7 – 9 | 10 – 11 | 12 – 21 |
| СУ | 0 – 5 | 6 – 9 | 10 – 12 | 13 – 19 |
| ЛГ | 0 – 8 | 9 – 12 | 13 – 16 | 17 – 25 |
| ПЕР | 0 – 3 | 4 – 6 | 7– 9 | 10 – 17 |

ПО – практичний організатор (консервативний, дисциплінований, надійний).

ПЛ – природний лідер (зрілий, впевнений, викликає довіру).

ЛД – людина дії (динамічний, активний, неспокійний).

ЛІ – людина ідеї (розумний, створює оригінальні ідеї).

ЛК – людина контактів (комунікабельний, допитливий, відкритий).

СУ – суддя (об’єктивний, послідовний, поміркований).

ЛГ – людина групи (товариський, поступливий, вразливий).

ПЕР – перфекціоніст (чесний, добросовісний, тривожний, уважний до деталей)

ДОДАТОК Б

Анкета методики «Оцінка стилю керівництва»

Таблиця Б.1

*Реєстраційний бланк*

П.І.Б

1. У роботі з людьми я віддаю перевагу тому, щоб вони беззастережно виконували мої розпорядження.

2. Мене легко захопити новими задачами, але я швидко втрачаю інтерес до них.

3. Люди часто заздрять моєму терпінню і витримці.

4. У складних ситуаціях я завжди думаю про інших, а потім про себе.

5. Мої батьки рідко примушували мене робити те, що я не хотів.

6. Мене дратує, коли хто-небудь проявляє занадто багато ініціативи.

7. Я дуже напружено працюю, оскільки не можу покластися на своїх підлеглих.

8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від спроби довести що-небудь.

9. Я вмію об’єктивно оцінити (оцінювати) своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх і слабких.

10. Мені доводиться часто радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати певне розпорядження.

11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати в людей роздратування.

12. Переконаний, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні і справедливі.

13. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання моїх наказів і розпоряджень.

14. Мені легше працювати одному, ніж керувати людьми.

15. Більшість вважає мене чуйним керівником.

16. Мені здається, що від колективу не варто нічого приховувати ‒ ні хорошого, ні поганого.

17. Якщо ж я зустрічаю опір, у мене пропадає інтерес до роботи з людьми.

18. Ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність одноосібного керівництва.

19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю своїх помилок.

20. Мені часто для ефективної роботи не вистачає часу.

21. На грубість підлеглих я прагну знайти відповідну реакцію, яка не викликає конфліктів.

22. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження.

23. З підлеглими в мене дуже тісні контакти й товариські відносини.

24. Я завжди прагну за будь-яку ціну бути першим у всіх справах.

25. Я намагаюся виробити універсальний стиль управління, який підходить до більшості ситуацій.

26. Мені легше приймати точку зору більшості колективу, ніж виступати проти нього.

27. Мені здається, що підлеглих треба хвалити за кожне, навіть незначне, досягнення.

28. Я не можу критикувати підлеглого в присутності інших людей.

29. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.

30. Я часто втрачаю від збудження контроль над своїми почуттями, особливо коли мені надокучають.

31. Якщо б я мав можливість частіше бувати серед підлеглих, то ефективність мого керівництва значно б підвищилась.

32. Я інколи проявляю спокій і байдужість до інтересів, захоплень підлеглих.

33. Я надаю найбільш кваліфікованим підлеглим більше самостійності в розв’язанні складних завдань, особливо не контролюючи їх.

34. Мені до вподоби аналізувати й обговорювати проблеми з підлеглим.

35. Мої помічники справляються не лише зі своїми, а й з моїми функціональними обов’язками.

36. Мені легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими, яких завжди можна поставити на місце.

37. Завжди домагаюся виконання своїх розпоряджень, не зважаючи на обставини.

38. Найбільш важка справа для мене – це втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.

39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюсь уявити себе на їх місці.

40. Переконаний, що керівництво людьми повинно бути гнучким – підлеглим не можна демонструвати ні сталевої непохитності, ні панібратства.

41. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.

42. Мені доводиться часто займатися поточними справами та відчувати від цього велике емоційне й інтелектуальне навантаження.

43. Батьки примушували мене підкорятися навіть тоді, коли вважав це нерозумним.

44. Роботу з людьми я уявляю собі як тяжку справу.

45. Я прагну розвивати в колективі взаємодопомогу і співробітництво.

46. Я з вдячністю ставлюся до пропозицій і порад своїх підлеглих.

47. Головне в керівництві – розподілити обов’язки.

48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують лише як виконавці волі керівника.

49. Підлеглі – безвідповідальні люди й тому їх потрібно постійно контролювати.

50. Найкраще надати повну самостійність колективу та нікуди не втручатися.

51. Для більш якісного керівництва потрібно заохочувати найбільш здібних підлеглих і суворо карати недбайливих.

52. Я завжди визнаю свої помилки і вибираю більш правильне рішення.

53. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об’єктивними обставинами.

54. Порушника дисципліни я суворо караю.

55. У критиці недоліків підлеглих я безжалісний.

56. Іноді мені здається, що в колективі я зайва людина.

57. Перш, ніж карати підлеглих, я прагну похвалити їх.

58. Я добре взаємодію з колективом і прислухаюся до його думки.

59. Мені часто дорікають за надмірну увагу до підлеглих.

60. Якщо б мої підлеглі робили так, як я вимагаю, я досяг би більшого.

Таблиця Б.2

Ключ методики «Оцінка стилю керівництва»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стиль управління | Номер відповіді-твердження | Сума відповідей |
| Авторитарний | 1,6,7,12,13,18,19,24,25,30,31,  36,37,42,43,48,49,54,55,60 |  |
| Ліберальний | 2,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32,  35,38,41,44,47,50,53,56,59 |  |
| Демократичний | 3,4,9,10,15,16,21,22,27,28,33,  34,39,40,45,46,51,52,57,58 |  |

Залежно від отриманих сум у відповідях ступінь вираженості стилю керівництва може бути:

0-7 ‒ мінімальний;

8-13 ‒ середній;

14-20 ‒ високий

Якщо оцінки мінімальні по всіх трьох показниках, то стиль вважається нестійким, невизначеним. У досвідченого керівника спостерігається комбінація різних стилів керівництва.

Таблиця Б.3

Характеристика індивідуального стилю управління

|  |  |
| --- | --- |
| Авторитарний | |
| 0-7 | Мінімальний ступінь: виявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких «календарних» навичках, самовпевненості, впертості; прагненні доводити розпочату справу до кінця, критикувати відстаючих і нездібних підлеглих. |
| 8-13 | Середній ступінь: відображає хороші лідерські якості, вміння командувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примусу, цілеспрямованість і егоїзм, поверхове ставлення до запитів підлеглих, небажання вислуховувати пропозиції заступників. |
| 14-20 | Високий ступінь: розкриває яскраво виражені людські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність і рішучість в судженнях, енергійність і жорсткість вимогливості, невміння врахувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірну різкість у критиці, упередженість в оцінках, честолюбність і низьку  сумісність із заступниками, зловживання покараннями, ігнорування громадською думкою. |
| Ліберальний | |
| 0-7 | Мінімальний ступінь: проявляється в нестійкому бажанні працювати з людьми, невмінні ставити перед підлеглими завдання і вирішувати їх спільно, невпевненості і нечіткості в розподілі обов’язків, імпульсивності в критиці недоліків підлеглих, слабкій  вимогливості і відповідальності. |
| 8-13 | Середній ступінь: відображає прагнення перекласти свої обов’язки на заступників, пасивність у керівництві людьми, невимогливість і довірливість, здатність піддаватися сторонньому впливові і страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна м’якість до порушників дисципліни, схильність до вмовляння. |
| 14-20 | Високий ступінь: показує надмірну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, неввічливість і само- усунення від управління, підвищену навіюваність і слабку волю, безпринциповість і невміння відстоювати свою точку зору, відсутність цілей діяльності і конкретних  планів, потурання, панібратство. |
| Демократичний | |
| 0-7 | Мінімальний ступінь: свідчить про слабке прагнення бути ближче до підлеглих, співпрацювати і вислуховувати поради заступників, спроби спрямовувати діяльність колективу через заступників і актив, деяку невпевненість  в своїх командно-організаторських якостях. |
| 8-13 | Середній ступінь: розкриває стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про підлеглих, їхню ініціативу, реагувати на критику і спиратися на актив, вміння переконувати і пояснювати зміст наказів, поєднувати заохочення, використання прохання і прислуховуватися до пропозицій підлеглих, розвивати колективну думку. |
| 14-20 | Високий ступінь: відображає уміння координувати і виправляти діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здібним підлеглим, спільно розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати і надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особистості і соціально- психологічні процеси колективу, розвивати критику і  самокритику, попереджувати конфлікти і створювати високоморальну атмосферу в колективі. |

Таблиця Б.4

Результати опитування згідно методики «Оцінка стилю керівництва»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № респондента | Сума відповідей | | |
| Авторитарний | Ліберальний | Демократичний |
| 1. | 6 | 5 | 15 |
| 2. | 13 | 5 | 7 |
| 3. | 3 | 4 | 16 |
| 4. | 14 | 2 | 7 |
| 5. | 0 | 7 | 20 |
| 6. | 7 | 6 | 17 |
| 7. | 4 | 7 | 17 |
| 8. | 18 | 1 | 5 |
| 9. | 7 | 3 | 11 |
| 10. | 0 | 15 | 9 |
| 11. | 13 | 1 | 6 |
| 12. | 6 | 6 | 14 |
| 13. | 19 | 2 | 6 |
| 14. | 1 | 4 | 20 |
| 15. | 2 | 3 | 19 |
| 16. | 2 | 3 | 19 |
| 17. | 7 | 5 | 13 |
| 18. | 6 | 4 | 17 |
| 19. | 5 | 6 | 13 |
| 20. | 5 | 6 | 16 |
| 21. | 20 | 1 | 6 |
| 22. | 3 | 5 | 20 |
| 23. | 3 | 4 | 20 |
| 24. | 1 | 7 | 18 |
| 25. | 2 | 6 | 17 |
| 26. | 7 | 4 | 12 |
| 27. | 15 | 4 | 7 |
| 28. | 7 | 6 | 13 |
| 29. | 2 | 4 | 12 |
| 30. | 3 | 4 | 10 |
| 31. | 16 | 3 | 6 |
|  |  |  |  |

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Реєстраційний бланк методики «Діагностика схильності

до певного стилю управління»

*Реєстраційний бланк*

П.І.Б. \_

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № питання | Варіанти відповіді | | | № питання | Варіанти відповіді | | |
| А | Б | В | А | Б | В |
| 1 |  |  |  | 10 |  |  |  |
| 2 |  |  |  | 11 |  |  |  |
| 3 |  |  |  | 12 |  |  |  |
| 4 |  |  |  | 13 |  |  |  |
| 5 |  |  |  | 14 |  |  |  |
| 6 |  |  |  | 15 |  |  |  |
| 7 |  |  |  | 16 |  |  |  |
| 8 |  |  |  | 17 |  |  |  |
| 9 |  |  |  | 18 |  |  |  |

Текст опитувальника

1. Під час прийняття важливих рішень Ви:

а) порадитесь з колективом;

б) постараєтеся не брати на себе відповідальність за прийняття рішення;

в) приймете рішення одноосібно.

2. Під час організації виконання завдання:

а) наддасте свободу вибору способу виконання завдання учасникам колективу, залишивши за собою лише загальний контроль;

б) не будете втручатися в хід виконання завдання, вважаючи, що колектив сам зробить все як потрібно;

в) будете регламентувати діяльність членів колективу, суворо визначаючи, як потрібно робити.

3. При здійсненні контролю за діяльністю підлеглих:

а) будете жорстко контролювати кожного з них;

б) довірите здійснення контролю самим підлеглим;

в) вважатимете, що контроль не обов’язковий.

4. В екстремальній для колективу ситуації:

а) будете радитися з колективом;

б) візьмете все керівництво на себе;

в) повністю покладетеся на лідерів колективу

. Будуючи взаємовідносини з членами колективу:

а) будете надавати допомогу підлеглим в їх особистих справах;

б) будете спілкуватися, в основному, якщо до Вас звернуться;

в) будете підтримувати свободу спілкування між Вами та підлеглими.

6. При управлінні колективом:

а) будете надавати допомогу підлеглим в їх особистих справах;

б) вважатимете, що в особисті справи підлеглих немає необхідності втручатися;

в) будете цікавитися особистими справами підлеглихскоріше через ввічливість.

7. У відносинах з членами колективу:

а) будете намагатися підтримувати добрі особисті

відносини навіть на шкоду діловим;

б) будете підтримувати лише ділові відносини;

в) будете намагатися підтримувати і особисті, і ділові відносини в однаковій мірі.

8. По відношенню до зауважень з боку колективу:

а) не допустите зауважень на свою адресу;

б) вислухаєте та врахуєте зауваження;

в) віднесетесь до зауважень байдуже.

9. При підтриманні дисципліни:

а) будете добиватися беззаперечної слухняності підлеглих;

б) зумієте підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим;

в) врахуєте, що підтримання дисципліни – це не Ваш коник, і не будете здійснювати тиск на підлеглих.

10. Стосовно того, що про Вас подумає колектив:

а) Вам буде байдуже;

б) намагатиметеся завжди бути хорошим для підлеглих, на загострення не підете;

в) внесете корективи у свою поведінку, якщо оцінка буде негативною.

11. Розподіливши повноваження між собою та підлеглими:

а) будете вимагати, щоб Вам доповідали про всі деталі;

б) будете покладатися на старанність підлеглих;

в) будете здійснювати лише загальний контроль.

12. При виникненні труднощів при прийнятті рішення:

а) звернетеся за порадою до підлеглих;

б) радитися з підлеглими не будете, оскільки все рівно відповідати за все доведеться Вам;

в) приймете поради підлеглих, навіть якщо їх не просили.

13. Контролюючи роботу підлеглих:

а) будете хвалити виконавців, відмічати їх позитивні результати;

б) будете вишукувати в першу чергу недоліки, які потрібно виправити;

в) здійснювати контроль будете за нагоди (навіщо втручатися?).

14. Керуючи підлеглими:

а) зумієте так наказати, що завдання будуть виконуватися беззаперечно;

б) будете в основному використовувати прохання, а не наказ;

в) взагалі не вмієте наказувати.

15. При недостатності знань для прийняття рішення:

а) будете вирішувати самі – адже Ви керівник;

б) не побоїтесь звернутися за допомогою до підлеглих;

в) будете намагатися відкласти рішення: може все вирішиться само по собі.

16. Оцінюючи себе як керівника, можете припустити, що Ви:

а) будете суворим, навіть причепливим;

б) будете вимогливим, але справедливим;

в) нажаль, будете не дуже вимогливим.

17. По відношенню до нововведень:

а) будете скоріше консервативним (як би чого не трапилось);

б) якщо вони доцільні, то охоче їх підтримаєте;

в) якщо вони корисні, доб’єтеся їх впровадження у наказному порядку.

18. Ви вважаєте, що в нормальному колективі:

а) підлеглі повинні мати можливість працювати самостійно, без постійного і жорсткого контролю керівника;

б) повинен здійснюватися жорсткий і постійний контроль, оскільки на совість підлеглих розраховувати не доводиться;

в) виконавці можуть бути представлені самі собі.

Таблиця В.2

Ключ методики «Діагностика схильності до певного стилю управління»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № запитання | Варіанти відповіді | | | № запитання | Варіанти відповіді | | |
| А | Б | В | А | Б | В |
| 1 | Д | Л | А | 10 | А | Л | Д |
| 2 | Д | Л | А | 11 | А | Л | Д |
| 3 | А | Д | Л | 12 | Д | А | Л |
| 4 | Д | А | Л | 13 | Д | А | Л |
| 5 | Д | А | Л | 14 | А | Д | Л |
| 6 | Д | А | Л | 15 | А | Д | Л |
| 7 | Д | А | Л | 16 | А | Д | Л |
| 8 | А | Д | Л | 17 | Л | Д | А |
| 9 | А | Д | Л | 18 | Д | А | Л |

А – автократичний стиль керівництва;

Д – демократичний стиль керівництва;

Л – ліберальний стиль керівництва.

Таблиця В.3

Результати опитування згідно методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва”»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | А | Д | Л |
| 1. | 2 | 12 | 4 |
| 2. | 12 | 4 | 2 |
| 3. | 2 | 12 | 4 |
| 4. | 10 | 5 | 3 |
| 5. | 1 | 13 | 4 |
| 6. | 1 | 14 | 3 |
| 7. | 2 | 13 | 3 |
| 8. | 11 | 5 | 2 |
| 9. | 1 | 15 | 2 |
| 10. | 1 | 3 | 14 |
| 11. | 13 | 4 | 1 |
| 12. | 3 | 12 | 3 |
| 13. | 14 | 3 | 1 |
| 14. | 2 | 15 | 1 |
| 15. | 1 | 12 | 5 |
| 16. | 3 | 13 | 2 |
| 17. | 3 | 14 | 1 |
| 18. | 2 | 12 | 4 |
| 19. | 3 | 13 | 2 |
| 20. | 1 | 12 | 5 |
| 21. | 13 | 3 | 2 |
| 22. | 2 | 15 | 1 |
| 23. | 2 | 14 | 2 |
| 24. | 3 | 12 | 3 |
| 25. | 2 | 12 | 4 |
| 26. | 1 | 16 | 1 |
| 27. | 11 | 5 | 2 |
| 28. | 1 | 12 | 5 |
| 29. | 1 | 13 | 4 |
| 30. | 2 | 14 | 2 |
| 31. | 10 | 7 | 1 |

ДОДАТОК Г

Опитувальник методики «Ефективність лідерства»

Таблиця Г.1

*Реєстраційний бланк*

П.І.Б. \_

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | | Питання | | Варіанти відповіді | | | |
| **«Так» (а)** | | **«Ні» (б)** | |
| 1 | | Чи прагнете Ви використовувати у своїй роботі новітні досягнення? | |  | |  | |
| 2 | | Чи прагнете Ви співпрацювати з іншими людьми? | |  | |  | |
| 3 | | Якій мові у спілкуванні з колегами Ви віддаєте перевагу? | | а) короткій, ясній, точній | | б) емоційній, образній, з натяками та підтекстом | |
| 4 | | Чи пояснюєте Ви іншим причини та підстави прийнятих Вами рішень? | |  | |  | |
| 5 | | Чи довіряють Вам люди, які постійно чи тимчасово перебувають у Вашому підпорядкуванні? | |  | |  | |
| 6 | Чи залучаєте Ви всіх виконавців спільної справи до обговорення пов’язаних із нею  питань, якщо на Вас покладено обов’язок ними керувати? | |  | |  | |
| 7 | Чи заохочуєте Ви в підлеглих Вам людей  прояв самостійності, незалежності в роботі та ініціативи? | |  | |  | |
| 8 | Чи пам’ятаєте Ви імена тих людей, з якими спілкуєтесь? | |  | |  | |
| 9 | Чи надаєте Ви свободу дій своїм підлеглим у досягненні тих цілей, які ставите перед ними? | |  | |  | |
| 10 | Чи контролюєте Ви хід виконання завдання Вашими підлеглими? | |  | |  | |
| 11 | Чи допомагаєте Ви своїм підлеглим, якщо вони цього потребують? | |  | |  | |
| 12 | Чи висловлюєте Ви подяку підлеглому за добре виконану роботу? | |  | |  | |
| 13 | Чи прагнете Ви шукати в людях найкращі  їх якості та орієнтуватися на них у спільній роботі? | |  | |  | |
| 14 | Чи знаєте Ви про те, як найкраще  використати в роботі позитивні якості, які є у Ваших підлеглих? | |  | |  | |
| 15 | Чи знаєте Ви інтереси та потреби Ваших підлеглих? | |  | |  | |
| 16 | Чи вмієте Ви бути уважним слухачем? | |  | |  | |
| 17 | Чи дякуєте Ви співробітникам за роботу в присутності інших? | |  | |  | |
| 18 | Чи робите Ви зауваження своїм підлеглим? Якщо так, то в якій ситуації? | | а) наодинці | | б) у присут- ності інших | |
| 19 | Чи відзначаєте Ви гарну роботу своїх  підлеглих, доповідаючи про підсумки вищому керівнику? | |  | |  | |
| 20 | Чи довіряєте Ви своїм підлеглим? | |  | |  | |
| 21 | Чи прагнете Ви доводити до підлеглих усю основну інформацію, що отримується від вищих керівників та організацій? | |  | |  | |
| 22 | Чи розкриваєте Ви підлеглим значення виконуваної ними роботи для спільної справи? | |  | |  | |
| 23 | Чи залишаєте Ви собі та підлеглим час для планування роботи? | |  | |  | |
| 24 | Чи маєте Ви план підвищення своєї професійної кваліфікації; чи рівня загальної освіти? | |  | |  | |
| 25 | Чи існує у Ваших підлеглих план  підвищення їхньої кваліфікації (або індивідуальні подібні плани)? | |  | |  | |
| 26 | Чи регулярно Ви читаєте спеціальну літературу? | |  | |  | |
| 27 | Чи маєте Ви бібліотеку новітньої літератури за вашою спеціальністю? | |  | |  | |
| 28 | Чи піклуєтеся Ви про стан свого здоров’я, збереження та підвищення працездатності? | |  | |  | |
| 29 | Чи любите Ви виконувати складну, але цікаву роботу? | |  | |  | |
| 30 | Чи навчаєте Ви особисто своїх підлеглих з метою покращення якості та підвищення ефективності їхньої роботи? | |  | |  | |
| 31 | Чи знаєте Ви про те, на які якості кандидата необхідно орієнтуватися при його прийомі на роботу? | |  | |  | |
| 32 | Чи з бажанням Ви займаєтеся розбором скарг та задоволенням персональних прохань, що надходять від підлеглих? | |  | |  | |
| 33 | Чи зберігаєте Ви психологічну дистанцію в спілкуванні з підлеглими? | |  | |  | |
| 34 | Чи ставитеся Ви до своїх підлеглих з увагою, розумінням та повагою? | |  | |  | |
| 35 | Чи впевнені Ви в собі? | |  | |  | |
| 36 | Чи добре Ви знаєте свої сильні та слабкі сторони? | |  | |  | |
| 37 | Чи часто Ви проявляєте творчість у роботі? | |  | |  | |
| 38 | Чи регулярно Ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах тощо? | |  | |  | |
| 39 | Чи достатньо гнучко Ви поводитеся при прийнятті рішень і спілкуванні з людьми? | |  | |  | |
| 40 | Чи готові Ви змінити стиль свого керівництва, якщо потрібно? | |  | |  | |

Таблиця Г.2

Результати опитування згідно методики «Ефективність лідерства»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № респондента | Сума балів | Стиль керівництва |
| 1. | 33 | високоефективний |
| 2. | 29 | середньоефективний |
| 3. | 37 | високоефективний |
| 4. | 28 | середньоефективний |
| 5. | 34 | високоефективний |
| 6. | 35 | високоефективний |
| 7. | 37 | високоефективний |
| 8. | 23 | середньоефективний |
| 9. | 34 | високоефективний |
| 10. | 26 | середньоефективний |
| 11. | 24 | середньоефективний |
| 12. | 35 | високоефективний |
| 13. | 27 | середньоефективний |
| 14. | 35 | високоефективний |
| 15. | 36 | високоефективний |
| 16. | 33 | високоефективний |
| 17. | 31 | високоефективний |
| 18. | 30 | високоефективний |
| 19. | 35 | високоефективний |
| 20. | 35 | високоефективний |
| 21. | 26 | середньоефективний |
| 22. | 34 | високоефективний |
| 23. | 37 | високоефективний |
| 24. | 37 | високоефективний |
| 25. | 36 | високоефективний |
| 26. | 33 | високоефективний |
| 27. | 28 | середньоефективний |
| 28. | 30 | високоефективний |
| 29. | 36 | високоефективний |
| 30. | 34 | високоефективний |
| 31. | 27 | середньоефективний |

ДОДАТОК Д

Фінансова звітність ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2022 рік

|  |  |
| --- | --- |
| Дата звіту | 27.11.2023 |
| Період | 2022 рік, 12 міс |
| Бухгалтер | [Савчук Аліна Володимирівна](https://clarity-project.info/person/САВЧУК%20АЛІНА%20ВОЛОДИМИРІВНА) |
| КАТОТТГ | UA46060250010457177 |
| Кількість працівників | 212 |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
| --- | --- | --- | --- |
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 133.00 | 24.00 |
| первісна вартість | 1001 | 592.00 | 592.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 459.00 | 568.00 |
| Основні засоби | 1010 | 22 169.00 | 12 443.00 |
| первісна вартість | 1011 | 37 855.00 | 23 438.00 |
| знос | 1012 | 15 686.00 | 10 995.00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 22 302.00 | 12 467.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 566 621.00 | 670 677.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 28 889.00 | 42 674.00 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 537 732.00 | 628 003.00 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 5 121.00 | 24 973.00 |
| з бюджетом | 1135 | 19 506.00 | 828.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 |  | 4.00 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 63 159.00 | 91 520.00 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 6 389.00 | 3 246.00 |
| Готівка | 1166 | 417.00 | 420.00 |
| Рахунки в банках | 1167 | 5 972.00 | 2 826.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 22.00 | 15.00 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 23 943.00 | 50 718.00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 684 761.00 | 841 977.00 |
| Баланс | 1300 | 707 063.00 | 854 444.00 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
| --- | --- | --- | --- |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 8 500.00 | 8 500.00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 1 165.00 | -9 770.00 |
| Усього за розділом I | 1495 | 9 665.00 | -1 270.00 |
| Інші довгострокові зобов’язання | 1515 | 2 648.00 |  |
| Усього за розділом II | 1595 | 2 648.00 | 0.00 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 33 694.00 | 38 946.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 177.00 | 605.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 75.00 |  |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 618.00 | 120.00 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 655.00 | 248.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 493 536.00 | 457 742.00 |
| Інші поточні зобов’язання | 1690 | 166 070.00 | 358 053.00 |
| Усього за розділом ІІІ | 1695 | 694 750.00 | 855 714.00 |
| Баланс | 1900 | 707 063.00 | 854 444.00 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| --- | --- | --- | --- |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 25 893.00 | 113 336.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 25 229.00 | 99 189.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 664.00 | 14 147.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 27 364.00 | 3 624.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 5 073.00 | 5 522.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 2 271.00 | 5 423.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 27 577.00 | 4 439.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 |  | 2 387.00 |
| збиток | 2195 | 6 893.00 |  |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 282.00 | 1 217.00 |
| Інші доходи | 2240 |  | 2 432.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 694.00 | 2 079.00 |
| Інші витрати | 2270 | 1 439.00 | 2 639.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 |  | 1 318.00 |
| збиток | 2295 | 8 744.00 |  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 |  | -237.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 |  | 1 081.00 |
| збиток | 2355 | 8 744.00 |  |

**Сукупний дохід**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0.00 | 0.00 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0.00 | 0.00 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -8 744.00 | 1 081.00 |

**Елементи операційних витрат**

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| --- | --- | --- | --- |
| Матеріальні затрати | 2500 | 26 120.00 | 86 527.00 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 9 984.00 | 14 152.00 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 3 145.00 | 4 310.00 |
| Амортизація | 2515 | 7 751.00 | 4 016.00 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 13 150.00 | 5 568.00 |
| Разом | 2550 | 60 150.00 | 114 573.00 |

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
| --- | --- | --- | --- |
| Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3000 | 2 694.00 | 217 466.00 |
| Надходження авансів від покупців і замовників | 3015 | 194 129.00 | 97 440.00 |
| Надходження від повернення авансів | 3020 | 480.00 | 311.00 |
| Інші надходження | 3095 | 203.00 | 195.00 |
| Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг) | 3100 | 179 340.00 | 221 644.00 |
| Праці | 3105 | 8 031.00 | 11 331.00 |
| Відрахувань на соціальні заходи | 3110 | 3 251.00 | 4 199.00 |
| Зобов'язань з податків і зборів | 3115 | 3 410.00 | 3 439.00 |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток | 3116 | 79.00 | 552.00 |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість | 3117 | 960.00 | 200.00 |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів | 3118 | 2 371.00 | 2 687.00 |
| Витрачання на оплату повернення авансів | 3140 | 3 833.00 | 72 721.00 |
| Інші витрачання | 3190 | 100.00 | 442.00 |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності | 3195 | -459.00 | 1 636.00 |

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
| --- | --- | --- | --- |
| Надходження від отриманих: відсотків | 3215 | 282.00 | 84.00 |
| Інші надходження | 3250 |  | 1 133.00 |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності | 3295 | 282.00 | 1 217.00 |

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
| --- | --- | --- | --- |
| Інші надходження | 3340 | 13 035.00 |  |
| Інші платежі | 3390 | 16 015.00 | 1 678.00 |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності | 3395 | -2 980.00 | -1 678.00 |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період | 3400 | -3 157.00 | 1 175.00 |
| Залишок коштів на початок року | 3405 | 6 389.00 | 5 214.00 |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів | 3410 | 14.00 |  |
| Залишок коштів на кінець року | 3415 | 3 246.00 | 6 389.00 |

Фінансова звітність ТОВ «ТАЙМ ОФ БІЛД» за 2023 рік

|  |  |
| --- | --- |
| Дата звіту | 06.03.2024 |
| Період | 2023 рік, 12 міс |
| Бухгалтер | [Савчук Аліна Володимирівна](https://clarity-project.info/person/САВЧУК%20АЛІНА%20ВОЛОДИМИРІВНА) |
| КАТОТТГ | UA46060250010457177 |
| Кількість працівників | 117 |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
| --- | --- | --- | --- |
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 24.00 | 4.00 |
| первісна вартість | 1001 | 592.00 | 592.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 568.00 | 588.00 |
| Основні засоби | 1010 | 12 443.00 | 5 503.00 |
| первісна вартість | 1011 | 23 438.00 | 16 448.00 |
| знос | 1012 | 10 995.00 | 10 945.00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 12 467.00 | 5 507.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 670 677.00 | 645 338.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 42 674.00 | 37 272.00 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 628 003.00 | 608 066.00 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 24 973.00 | 14 146.00 |
| з бюджетом | 1135 | 828.00 | 116.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 4.00 | 4.00 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 91 520.00 | 39 068.00 |
| Г роші та їх еквіваленти | 1165 | 3 246.00 | 291.00 |
| Готівка | 1166 | 420.00 | 172.00 |
| Рахунки в банках | 1167 | 2 826.00 | 119.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 15.00 | 38.00 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 50 718.00 | 53 755.00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 841 977.00 | 752 752.00 |
| Баланс | 1300 | 854 444.00 | 758 259.00 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
| --- | --- | --- | --- |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 8 500.00 | 8 500.00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -9 770.00 | -32 420.00 |
| Усього за розділом I | 1495 | -1 270.00 | -23 920.00 |
| Усього за розділом II | 1595 | 0.00 | 0.00 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 38 946.00 | 9 325.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 605.00 | 849.00 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 120.00 | 63.00 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 248.00 | 164.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 457 742.00 | 351 231.00 |
| Інші поточні зобов’язання | 1690 | 358 053.00 | 420 547.00 |
| Усього за розділом ІІІ | 1695 | 855 714.00 | 782 179.00 |
| Баланс | 1900 | 854 444.00 | 758 259.00 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| --- | --- | --- | --- |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 58 568.00 | 25 893.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 47 750.00 | 25 229.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 10 818.00 | 664.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1 806.00 | 27 364.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 6 486.00 | 5 073.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 1 898.00 | 2 271.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 26 770.00 | 27 577.00 |
| збиток | 2195 | 22 530.00 | 6 893.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 28.00 | 282.00 |
| Фінансові витрати | 2250 |  | 694.00 |
| Інші витрати | 2270 |  | 1 439.00 |
| збиток | 2295 | 22 502.00 | 8 744.00 |
| збиток | 2355 | 22 502.00 | 8 744.00 |

Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| --- | --- | --- | --- |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0.00 | 0.00 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0.00 | 0.00 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -22 502.00 | -8 744.00 |

Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| --- | --- | --- | --- |
| Матеріальні затрати | 2500 | 73 642.00 | 26 120.00 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 7 632.00 | 9 984.00 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 2 286.00 | 3 145.00 |
| Амортизація | 2515 | 3 480.00 | 7 751.00 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 48 055.00 | 13 150.00 |
| Разом | 2550 | 135 095.00 | 60 150.00 |

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
| --- | --- | --- | --- |
| Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3000 | 431.00 | 2 694.00 |
| Надходження авансів від покупців і замовників | 3015 | 146 376.00 | 194 129.00 |
| Надходження від повернення авансів | 3020 | 238.00 | 480.00 |
| Інші надходження | 3095 | 1 725.00 | 203.00 |
| Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг) | 3100 | 111 934.00 | 179 340.00 |
| Праці | 3105 | 6 434.00 | 8 031.00 |
| Відрахувань на соціальні заходи | 3110 | 2 341.00 | 3 251.00 |
| Зобов'язань з податків і зборів | 3115 | 5 472.00 | 3 410.00 |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток | 3116 |  | 79.00 |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість | 3117 | 285.00 | 960.00 |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів | 3118 | 5 187.00 | 2 371.00 |
| Витрачання на оплату повернення авансів | 3140 | 55 177.00 | 3 833.00 |
| Інші витрачання | 3190 | 92.00 | 100.00 |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності | 3195 | -32 680.00 | -459.00 |

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
| --- | --- | --- | --- |
| Надходження від отриманих: відсотків | 3215 | 27.00 | 282.00 |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності | 3295 | 27.00 | 282.00 |

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
| --- | --- | --- | --- |
| Інші надходження | 3340 | 41 545.00 | 13 035.00 |
| Інші платежі | 3390 | 11 854.00 | 16 015.00 |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності | 3395 | 29 691.00 | -2 980.00 |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період | 3400 | -2 962.00 | -3 157.00 |
| Залишок коштів на початок року | 3405 | 3 246.00 | 6 389.00 |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів | 3410 | 7.00 | 14.00 |
| Залишок коштів на кінець року | 3415 | 291.00 | 3 246.00 |