

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітньо-кваліфікаційний рівень – бакалавр

**на тему: «РОЛЬ СТИЛЮ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА»**

**Виконала: студентка 4-го року навчання,
напрямку підготовки
073 «Менеджмент»**

Шнирєва Софія Вікторівна

Керівник: старший викладач Бурбело Н.О.

Київ – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри: К.В. Пічик

« __ » _____ 20__ р.

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Шнирьової Софії Вікторівни

1. Тема роботи: Роль стилю і методів управління в забезпеченні ефективного функціонування підприємства

керівник роботи: Бурбело Наталія Олексіївна, старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом,

затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.

2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: комерційно-виробнича звітність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Визначення теми, створення плану роботи, пошук та аналіз джерел, складання теоретичних основ стилю та методів управління на підприємстві, розкриття сутності та змісту стилю управління; наведення характеристики стилів управління; дослідження сучасних методів управління підприємством, дослідження стилю та методів управління на підприємстві, наведення загальної характеристики бази дослідження, аналіз результатів господарської діяльності підприємства; оцінка персоналу компанії, дослідження стилю та методів управління на підприємстві, розробка шляхів підвищення ефективності стилю та методів управління підприємства, розробка пропозицій щодо підвищення ефективності стилю та методів управління на підприємстві, обґрунтування запропонованих заходів, відведення підсумків – висновок.

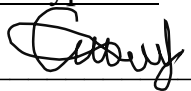
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень: 16 таблиць, 18 рисунків, 2 формули.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	18.10.2022р.		
	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	жовтень – листопад		
	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	22.11.2022р.		
	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень – березень	жовтень 2022р. – листопад 2023р		
	Проміжний контроль виконання роботи	лютий – березень	лютий – березень		
	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	січень – березень		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	до 15 березня	15.03.2023р.		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	до 20 квітня	17.04.2023р.		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	до 3 травня	11.05.2023р.		
	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	15.05.2023р.		
	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня			
	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня			
0.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня			
1.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено « 18 » жовтня 2022 р.

Науковий керівник  Н.О.Бурбело
(підпис)

Виконавець кваліфікаційної роботи  Шнирєва С.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИЛЮ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність та зміст стилю управління.....	7
1.2. Характеристика стилів управління.....	15
1.3. Сучасні методи управління підприємством.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «МІРАТЕКС ГРУП».....	33
2.1. Загальна характеристика бази дослідження.....	33
2.2. Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Міратекс Груп».....	37
2.3. Оцінка персоналу ТОВ «Міратекс Груп».....	43
2.4. Дослідження стилю та методів управління на ТОВ «Міратекс Груп»....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МІРАТЕКС ГРУП».....	57
3.1. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності стилю та методів управління на ТОВ «Міратекс Груп».....	57
3.2. Обґрунтування запропонованих заходів.....	67
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Роль стилю та методів управління є критично важливою для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Стиль управління відноситься до підходу, який застосовує менеджер, щоб керувати та мотивувати працівників до досягнення цілей організації. З іншого боку, методи управління стосуються конкретних методів, які використовують менеджери для управління ресурсами, включаючи людей, фінанси та технології, для досягнення цілей організації. Ефективний стиль і методи управління відіграють вирішальну роль в оптимізації ресурсів, підвищенні продуктивності та досягненні прибутковості підприємства. Хороший стиль управління заохочує мотивацію та залученість співробітників, що призводить до підвищення рівня задоволеності роботою, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності. Це, у свою чергу, призводить до економії коштів, підвищення рівня задоволеності споживачів і збільшення прибутків для підприємства. Тому керівники повинні прийняти відповідні стилі та методи управління, які відповідають цілям і завданням їхньої організації, щоб забезпечити ефективне функціонування та зростання підприємства.

Питання стилю та методів управління є досить дискусійним. Його досліджували та розглядали з різних точок зору велика кількість вчених, зокрема: Арабаджи Ю.І., Бабенко О.М., Безчасний О.У., Бородієнко О., Вініченко І.І., Гошовська В.А., Данченко Л.Г., Жарик Є.А., Казанджі А.В., Калушка Л., Ковтун Є.І., Мазаракі А.А., Мазур В.С., Мороз І.В., Нужна О.А., Рудінська О.В., Скібіцька Л.І., Телишевська Л.І., Філіпішин І.В., Харун О.А., Харченко Г., Церковна А.В., Чернобай Л.І., Чуднова О.К., Britchenko I.G., Chin R., Rao M.S. та інші. Ці вчені й до сьогодні не прийшли до єдиного знаменника в тлумаченні стилю та методів управління і їх ролі для сучасного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування стилю та методів управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади стилю й методів управління в забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні теоретико-методичних засад, а також розробці практичних рекомендації щодо підвищення ефективності стилю та методів управління ТОВ «Міратекс Груп».

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є наступні:

- розкрити сутність та зміст стилю управління;
- надати характеристику стилям управління;
- визначити сучасні методи управління підприємством;
- надати загальну характеристику бази дослідження;
- провести аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Міратекс Груп»;
- здійснити оцінку персоналу ТОВ «Міратекс Груп»;
- дослідити стиль та методи управління на ТОВ «Міратекс Груп»;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності стилю та методів управління на ТОВ «Міратекс Груп»;
- обґрунтувати запропоновані заходи.

При виконанні поставлених завдань у роботі використано наступні методи: узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, а також порівняльного аналізу – при виконанні першого розділу кваліфікаційної роботи; методи статистичного та техніко-економічного аналізу, анкетування та опитування – при виконанні другого розділу кваліфікаційної роботи; прогнозування та планування, дедукції та індукції – при виконанні третього розділу кваліфікаційної роботи. Уся робота супроводжується графічним та табличним матеріалом, які візуально демонструють висновки дослідження. Розрахунки, які наведені у роботі, здійснені у середовищі MS Excel.

При розкритті теми дослідження використано наукові праці провідних вітчизняних та іноземних дослідників у сфері менеджменту, офіційні фінансові та статистичні звіти ТОВ «Міратекс Груп», а також матеріали представлені у вільному доступі в мережі Інтернет.

Слід зазначити, що викладені результати дослідження у даній роботі мають наукову новизну та практичну значущість. Оскільки робота має практичний характер, усі запропоновані рекомендації є авторськими та можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «Міратекс Груп» й забезпечать підвищення ефективності управління товариством. На підтвердження цього у кваліфікаційній роботі наведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів. Окрім того у роботі:

- систематизовано наукові погляди щодо сутності поняття «стиль управління»;
- проведено порівняльний аналіз найбільш поширених стилів та методів управління;
- за допомогою анкетного опитування визначено існуючий та бажаний стиль управління для працівників ТОВ «Міратекс Груп»;
- розроблені практичні пропозиції щодо удосконалення стилю та методів управління на ТОВ «Міратекс Груп»;
- наведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Логіка дослідження зумовила структуру дипломної роботи: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел із 38 найменувань, 2 додатків. Загальний обсяг 78 сторінок, з яких 73 сторінки основного тексту

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИЛЮ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та зміст стилю управління

Безумовно, підприємство є складною системою, яка складається з великої кількості елементів: персонал, технології, інформація, фінанси тощо. Усі ці елементи є важливими для успішної діяльності підприємства, але центральне місце серед них посідає персонал. Саме працівники компанії розпоряджаються та використовують усі інші ресурси, від чого залежить результативність підприємства. По суті, від того, як персонал виконує свої обов'язки, залежить ефективність використання інших ресурсів. Якщо персонал буде не кваліфікований, слабо мотивований, то підприємству не допоможуть ні додаткові капіталовкладення, ні новітні технології, оскільки такий персонал може використовувати їх нерационально [3].

У науковій літературі можна зустріти безліч доводів щодо сучасної епохи високих технологій і першочергово – значення інновацій. Частково це вірно, але доволі часто всі забувають, що будь-якими технологіями потрібно управляти, а цим займається персонал підприємства. Можливо колись науково-технічний прогрес дійде до розробки потужних роботів з штучним інтелектом, які повноцінно зможуть замінити функції персоналу і тоді ситуації зміниться. Але це якщо й відбудеться, то не скоро, а тому першочергову роль нині і, як мінімум ще впродовж декількох десятиліть, на підприємствах відіграватиме персонал.

Відтак, для підприємств актуальним є пошук шляхів ефективного управління персоналом. Процес управління персоналом пов'язаний з такими поняттями як: підбір і відбір кадрів, навчання і підвищення кваліфікації працівників, соціальна політика в компанії, в тому числі забезпечення відповідного рівня заробітної плати та психологічного клімату в колективі, а також вибір методів управління та стилю керівництва.

Аналіз наукової літератури дозволив виявити чималу кількість наукових підходів до визначення поняття «стиль управління». Це породило велике різноманіття визначення цього терміну, яке подане різними науковцями, філософами, психологами та іншими дослідниками. У таблиці 1.1 узагальнено основні наукові погляди на сутність поняття «стиль управління».

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення сутності поняття «стиль керівництва»*

Автор	Стиль керівництва – це
О.М. Бабенко [2]	«сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, яка обумовлена специфікою завдань, поставлених перед підприємством, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особовими якостями всіх членів колективу»
О.У. Безчасний [3]	«типова для керівника (лідера) система прийомів впливу на підлеглих»
І.І. Вініченко [7]	«сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, яка зумовлена специфікою завдань, поставлених перед підприємством, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особовими якостями всіх членів колективу»
Л.Г. Данченко [9]	«прояв певних особистих якостей керівника у його стосунках із підлеглими, способах розв’язання виробничих та інших проблем»
Є.А. Жарик [10]	«характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації»
Л. Калущка [12]	«гнучка манера поведінки керівника, щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт, підпорядкованих керівнику співробітників»
I.G. Britchenko [32]	«спосіб роботи менеджера для досягнення своїх цілей компанії. Ваш стиль управління включає те, як ви приймаєте рішення, наглядаєте за членами команди, а також плануєте та делегуєте завдання»
R. Chin [33]	«те, як менеджер працює для досягнення своїх цілей, особливо щодо підпорядкованих його працівників. Це включає в себе усі способи планування та організації роботи трудового колективу: від прийняття рішень до делегування повноважень та повсякденного керування кожним співробітником»
M.S. Rao [34]	«стійкий комплекс характеристик керівника, які використовуються у комунікації з підлеглими»

Джерело: сформовано автором на підставі [2-3, 7, 9-10, 12, 32-34]

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що у науковій літературі термін «стиль управління» визначається по-різному. Кожен з вчених, який досліджував даний феномен намагається дати власну інтерпретацію цьому поняттю. При цьому не можна сказати, що якийсь з існуючих підходів щодо трактування поняття «стиль управління» є неправильним. Різноманіття цих підходів обумовлено тим, що кожен з науковців розглядає дане визначення під своєю точкою зору та акцентує увагу на різних його сторонах. В загальному стиль управління описує поведінку вищого керівництва підприємства відносно своїх підлеглих.

Науковцями доведено, що стиль управління виступає могутнім інструментом впливу на підвищення ефективності праці персоналу. За сучасних часів України, коли помітний відтік кращих кадрів за кордон та втрати через війну, саме стилю управління слід приділяти першочергову увагу. Оскільки він дозволяє не лише ефективно впливати на персонал, але і його удосконалення не вимагає суттєвих фінансових вкладень. Останній фактор особливо важливий в умовах дефіциту фінансових ресурсів [32].

На основі систематизації наукової літератури вважаємо за доцільне надати власну інтерпретацію визначенню поняття «стиль управління». На нашу думку, під стилем управління слід розуміти один з важливих інструментів менеджменту, який складається з сукупності методів, принципів, правил, цінностей, якими керується менеджер при управлінні своїми підлеглими.

Тандем вітчизняних вчених Р. П. Кірашук та О.І. Пархоменко-Куцевіл на основі проведеного дослідження дійшли висновку, що «стиль управління є одним з найважливіших чинників ефективної роботи установи, повної реалізації потенційних можливостей людей в колективі. З особою керівника в більшості пов'язаний стиль керівництва, як індивідуальний спосіб здійснення управлінської діяльності. Стиль управління формується під впливом стосунків між керівником та колективом у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, індивідуальних особливостей та переваг керівника» [13]. Відтак, можемо дійти висновку, що стиль управління нині виступає одним з найбільш дієвих

інструментів впливу на трудовий колектив та здатний як сприяти, так і перешкоджати досягненню поставлених цілей.

Слід зазначити, що неможливо з високим ступенем ймовірності прогнозувати управлінську діяльність, оскільки кожна особистість, на яку спрямований вплив, що управляє, по своєму унікальна, а її поведінка в просторі і часі залежить як від суб'єктивних, так і від об'єктивних факторів. Тому використовувати такий тонкий інструмент, як стиль управління, слід з великою обережністю та на високому професійному рівні. Через унікальність кожної особистості, впливом низки факторів стиль управління повинен постійно змінюватися та удосконалюватися під впливом набуття керівником нових вмінь, навичок, скілів тощо. На рисунку 1.1 відображено основні завдання стилю управління.



Рис. 1.1. Основні завдання стилю управління [17]

По суті стиль управління впливає на усі сфери, які пов'язані з управлінням персоналом. Тому й роль стилю управління є ваговою у забезпеченні кінцевих результатів роботи підприємства. Численні дослідження науковців показали, що стиль управління має прямий вплив на показник плинності кадрів. Правильно підібраний стиль управління в конкретному випадку є основою для створення належних умов для високоефективної та вмотивованої праці персоналу.

В основу стилю управління покладено заходи, за допомогою яких керівник впливає на персонал. Єдність методів і стилю управління у тому, що останній є формою реалізації методу. Таким чином, стиль управління є суто індивідуальним, оскільки він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості і відбиває особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішення [7].

Успішний менеджер не тільки володіє правилами і методами управління, перш за все, він розвиває власний стиль управління, який йому підходить. Багато досліджень показують, що співробітники більше цінують керівників, які залишаються вірними власним принципам, тому що вони хочуть бути впевненими, що можуть довіряти своєму менеджеру.

Керівництво відіграє важливу роль у зміцненні зв'язків між працівниками та змушує їх працювати разом як єдине ціле. Відповідальність керівництва полягає в тому, щоб працівники були задоволені своїми умовами діяльності, приймали свої службові обов'язки та, зрештою, досягали найвищого рівня продуктивності праці. Керівництво має добре розуміти своїх працівників і докладати всіх зусиль, щоб виправдати їхні очікування щодо вільної від стресів атмосфери на робочому місці. Варто зауважити, що оптимального стилю управління не існує, все залежить від специфіки діяльності компанії, конкретної ситуації, індивідуальних особливостей керівника та його підлеглих [4].

Кожний менеджер дотримується свого стилю управління, навіть якщо ніколи не замислюється про свій підхід до управління. Більшість менеджерів визначають свою роботу з точки зору завдань, які потрібно виконати, а не методів, які мають використовуватися. Їхні стилі управління зазвичай є лише

розширенням їхніх особистих стилів поведінки. Управління людьми надто важливе, щоб залишити це напризволяще. Кожен лідер має унікальний стиль поводження зі співробітниками за їх ролями, особистісними характеристиками і особливостями комунікації. Різні способи спілкування з підлеглими на робочому місці називають стилем управління [33].

Систематизація наукової літератури дозволила виділити низку факторів, які впливають на стиль управління. Усі вони традиційно поділяються на внутрішні та зовнішні, які зображені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Фактори впливу на стиль управління

Джерело: сформовано автором на підставі [1]

Зазначимо, що до ключових факторів впливу на стиль управління відносять характер колективу (виробничий, науково-дослідний тощо), специфіку завдань (чергові, звичні або термінові, незвичні), умови виконання цих завдань (сприятливі, несприятливі чи екстремальні), способи та засоби діяльності (індивідуальні, парні чи групові). Поруч із зазначеними особливо виділяється

такий чинник як рівень розвитку колективу. Індивідуально психологічні особливості тієї чи іншої керівника вносять своєрідність у його управлінську діяльність. За підсумками відповідної трансформації зовнішніх впливів кожен керівник виявляє властивий йому індивідуальний стиль управління.

У наукових дослідженнях зафіксовано певні зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління. Загалом вони зводяться до таких положень [1]:

- стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;
- стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;
- опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіка поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо);
- стиль керівництва зумовлений культурними цінностями, традиціями організації;
- чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

Стиль управління має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин, а також від особистісних рис керівника.

Уміння керувати – це природжена властивість людини, яку можна лише розвинути протягом життя, набуваючи при цьому необхідних знань, навичок та переосмислюючи особистий досвід. Усі визначення стилю управління зводяться до сукупності прийомів і методів вирішення завдань управління, тобто, стиль – це система постійно застосовуваних методів управління.

Практика стилів управління та лідерства відноситься до індивідуальних методів управління людьми для виконання завдань і цілей. Керівництво

людьми, як правило, передбачає подання гарного прикладу, забезпечення напрямків і мотивації та підтримання високих стандартів. Він також зосереджується на розвитку навичок і здібностей людей, щоб вони могли робити значний внесок на підприємстві.

Стилі управління описують різні підходи, які використовують різні керівники для підтримки та керівництва командою в роботі. Усі менеджери мають однакові обов'язки, але стилі управління описують, як різні типи менеджерів спеціально використовують свій управлінський інструментарій для мотивації членів команди. Немає двох абсолютно однакових менеджерів. Наші особистості, досвід і доступ до можливостей розвитку лідерства впливають на те, як кожен обирає методи для управління. Протягом багатьох років дослідники створювали назви та категорії для загальних лідерських звичок і рис, які вони бачать на робочому місці, щоб допомогти нам зрозуміти різні управлінські стилі.

Вибір правильного управління позитивно впливає на підприємства багатьма способами. Це зменшить плинність кадрів, дозволить співробітникам бути більш продуктивними та зміцнить моральний дух компанії. Коли лідери подають приклад, це створює довіру та позитивне робоче середовище. Це дає змогу працівникам працювати на найвищому рівні.

Таким чином, стилі управління є однією з найскладніших та найбільш обговорюваних тем в науковому дискурсі. У загальному під стилем управління слід розуміти сукупність методів, прийомів, принципів, норм, які використовує керівник для впливу на колектив. Від стилю управління залежить результативність підлеглих, досягнення поставлених цілей. Універсального стилю управління не існує, всі люди різні, відповідно й манера спілкування, арсенал методів управління може кардинально різнитися. Часто менеджери роблять помилку, використовуючи той самий стиль для всіх, незалежно від здібностей, умов чи мотивації. Науковцями на основі численних досліджень та експериментів вдалося виокремити декілька найбільш характерних стилів управління. Дане питання розглянуто в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

1.2. Характеристика стилів управління

Питання щодо різновидів стилів управління залишається досить дискусійним. Стили управління різноманітні, як і люди, які є унікальними особистостями та використовують різні принципи й методи керівництва. Вкрай складно знайти двох керівників, які б абсолютно точно віддзеркалювали один одного поведінку при спілкуванні з підлеглими, однаковий набір методів управління, сповідували одні й ті ж самі принципи й цінності. Утім ученим попереднього та сучасного покоління, на основі численних досліджень, опитувань й експериментів, вдалося виділити декілька найбільш типових стилів управління.

Найбільш вагомий вклад у розвиток теорії стилю управління зробив німецький вчений К. Левін у 30-40-х роках минулого століття, який у той час працював в США. На основі проведених досліджень йому вдалося ввести у науковий обіг першу класифікацію стилів управління, яка й наразі використовується. Згідно з класифікації К. Левіна прийнято виділяти три типи стилів управління:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний [7].

Кожен з цих стилів управління має свої особливості та ознаки. Переважання використання певних методів керівником дозволяє його стиль управління віднести до одного з вищенаведених. Саме дана класифікація незважаючи на те, що була введена доволі давно вважається основою. Інші науковці свої дослідження проводили у межах класифікації розробленої К. Левіним лише доповнюючи їх окремими ознаками, а також виділяючи похідні даних стилів управління. Для початку нижче дано характеристику основним стилям управління.

Авторитарний стиль управління є стилем, за якого керівник одноосібно приймає всі рішення та віддає накази, не враховуючи при цьому думок й знань

підлеглих. Зазвичай він використовується в організаціях, де є потреба у швидких рішеннях і чітких напрямках. Авторитарні керівники зазвичай мають високий ступінь контролю над своїми підлеглими і використовують свій авторитет для досягнення результату. Найчастіше даний стиль управління характеризується використанням методів покарання за умови невиконання його рішень [9].

Однією з головних переваг даного стилю управління є те, що воно може бути дуже ефективним під час кризи. Коли є потреба в швидкому прийнятті рішень, авторитарний керівник часто може приймати рішення швидко та ефективно. Цей стиль управління також може бути корисним у ситуаціях, коли потрібне чітке та стисле керівництво. Ще одна перевага авторитарного стилю управління полягає в тому, що воно може допомогти мотивувати працівників, викликаючи почуття страху чи поваги.

Однак авторитарний стиль управління має також деякі вагомні недоліки. Одним із головних недоліків є те, що такий стиль управління часто призводить до високого ступеня конфлікту, а також руйнує морально-психологічний клімат в трудовому колективі. Коли підлеглі відчувають, що не мають жодного впливу або контролю над рішеннями, що приймаються, це може призвести до розчарування та образи. Крім того, авторитарний стиль управління часто може пригнічувати креативність та інновації, оскільки працівники можуть відчувати себе нездатними поділитися своїми ідеями чи пропозиціями. Останній недолік, який варто відзначити, полягає в тому, що цей стиль управління покладається на здатність лідера оцінювати та приймати рішення. Якщо керівник не в змозі приймати правильні рішення, це може мати негативні або навіть катастрофічні наслідки для підприємства [13].

Слід зазначити, що нині авторитарний стиль управління втратив свою колишню ефективність. У чистому вигляді даний стиль управління на сучасних підприємствах практично не використовується. Так, як він пригнічує інновації, самостійність працівників, що в умовах сучасності є головним каталізатором розвитку підприємства.

На основі вивчення особливостей авторитарного стилю управління на рисунку 1.3 наведено його характерні особливості.

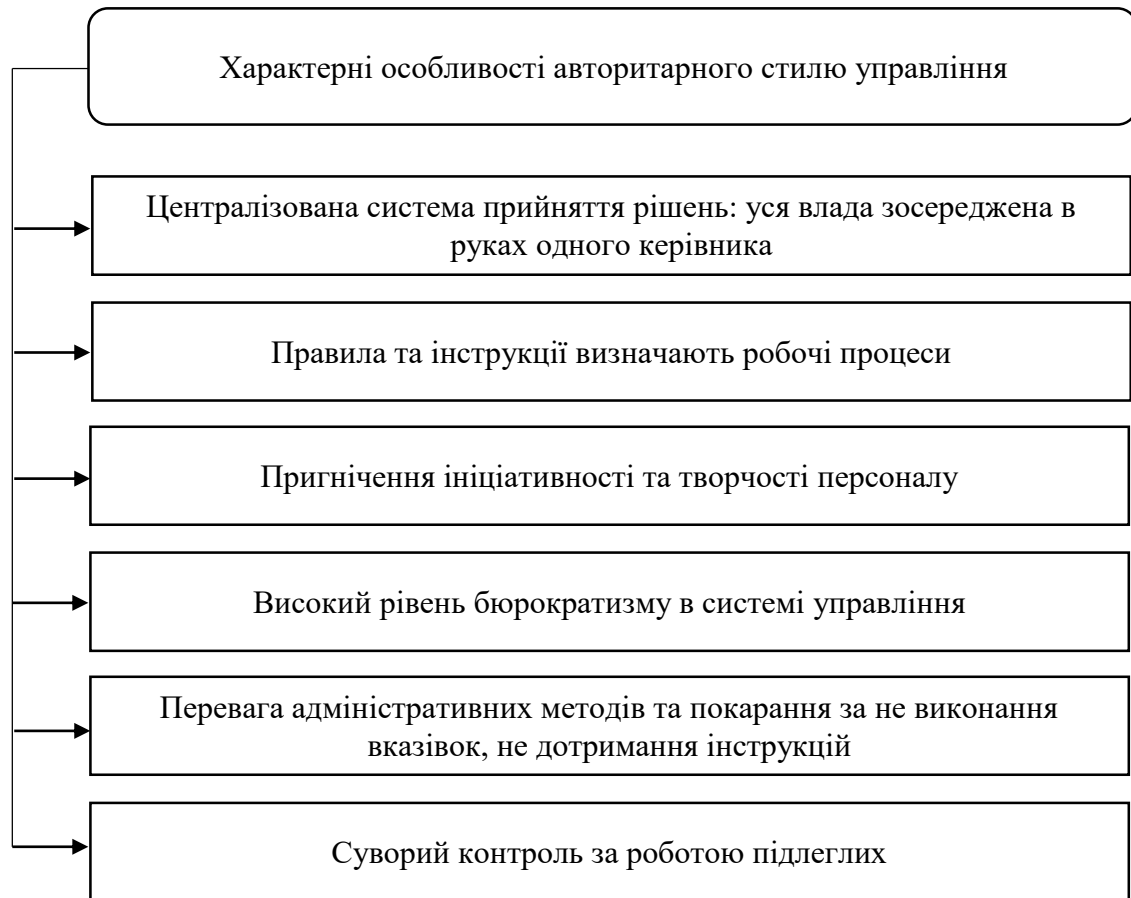


Рис. 1.3. Характерні особливості авторитарного стилю управління

Джерело: сформовано автором на підставі [1]

Протилежним стилем управління до авторитарного є демократичний. Він характеризується консультаціями з підлеглими та врахуванням їхніх пропозицій і внеску під час прийняття рішень. Цей тип стилю управління часто використовується на підприємствах, де є потреба в колективному прийнятті рішень і внеску всіх членів команди. Демократичні лідери, як правило, мають високий ступінь поваги до своїх підлеглих і вважають, що кожен повинен мати право голосу в прийнятті рішень [16].

Демократичні менеджери співпрацюють з членами своєї команди, щоб розподілити процес прийняття рішень. Вони інвестують у благополуччя своєї команди та розвиток кар'єри. Цей стиль управління заохочує креативність і

залученість співробітників. Хоча вони все ще є тими, хто приймає остаточне рішення, менеджери, які використовують демократичний стиль, заохочують внесок усіх членів команди. Цей тип менеджера заохочуватиме членів команди пропонувати власні цілі [9].

Деякі переваги демократичного стилю управління включають [22]:

- підвищення креативності та інновацій: коли працівники відчують, що їхні ідеї цінують і мають право голосу в процесі прийняття рішень, вони, швидше за все, будуть креативними та інноваційними;

- поліпшення довіри та спілкування: демократичні лідери зазвичай мають сильні навички спілкування. Вони можуть слухати та розуміти погляди своїх підлеглих, що сприяє покращенню комунікації всередині організації та підвищенню довіри між лідерами та працівниками;

- більша мотивація співробітників: коли працівники відчують, що вони є частиною процесу прийняття рішень, вони, швидше за все, будуть мотивовані та докладають більше зусиль в досягнення поставлених цілей.

Однак у демократичного стилю управління також є деякі недоліки. Деякі з них включають:

- повільний і неефективний процес прийняття рішень: цей тип лідерства вимагає участі багатьох або всіх членів команди, що може бути проблематичним, коли потрібне швидке та рішуче прийняття рішень;

- важко реалізувати у великих організаціях: може бути недоцільним консультуватися з великою кількістю співробітників щодо різних рішень;

- значною мірою покладається на консультаційні здібності лідерів: щоб демократичне лідерство було ефективним, лідери повинні мати сильні навички консультування та вміти брати до уваги точки зору інших.

На основі вивчення особливостей демократичного стилю управління на рисунку 1.4 наведено його характерні особливості.

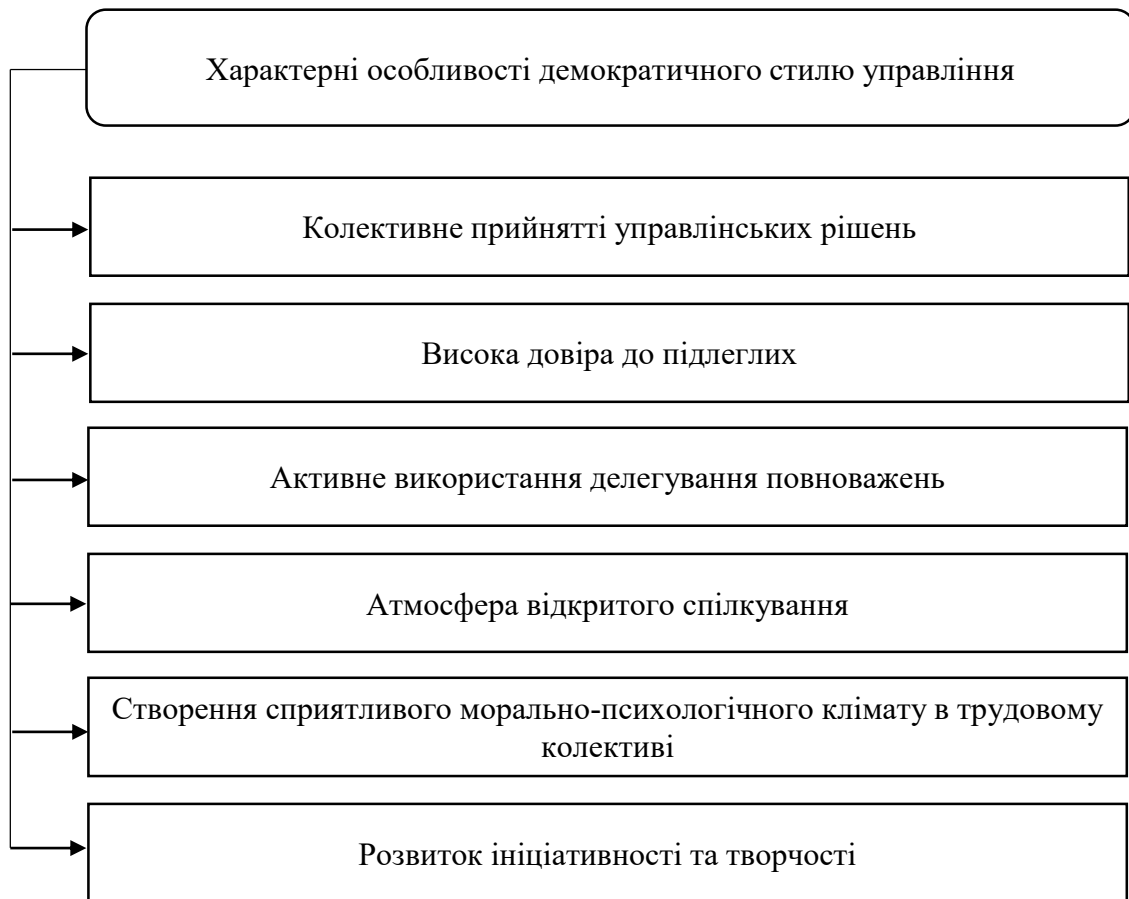


Рис. 1.4. Характерні особливості демократичного стилю управління

Джерело: сформовано автором на підставі [1]

Слід зазначити, що І.В. Сингаївська та С.Б. Федорець у своїй науковій праці приходять до такого висновку: «демократичний стиль управління матиме віддачу за умови високого соціально-психологічного розвитку колективу, високої компетенції та професіоналізму підлеглих. Результати, досягнуті за такого типу керівництва, як правило, є більш якісними. Підлеглі продукують більше творчих та нестандартних підходів» [22]. Ми погоджуємося з таким твердженням та вважаємо, що демократичний стиль управління здатний найбільш ефективно розкривати потенціал кожного працівника, забезпечувати належну його мотивацію до виконання поставлених завдань.

Третім стилем управління є ліберальний. Цей стиль характеризується відсутністю активної участі керівника у управлінні колективом, в такий спосіб, позиція лідера – осторонь групи. Працівники надані самі собі, мають повну

свободу приймати самостійних рішень по основним виробничим завданням. Похвала і осуд із боку керівника майже відсутні.

Основними позитивними характеристиками керівника-ліберала є: ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції та навіть критику підлеглих тощо. Негативним у керівника-ліберала є: відсутність ініціативи, очікування вказівок зверху, невпевненість, легкість впливу оточуючих, невимогливість до підлеглих, легко роздає нереальні обіцянки, безконтрольність, якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам тощо [9].

На основі вивчення особливостей ліберального стилю управління на рисунку 1.5 наведено його характерні особливості.

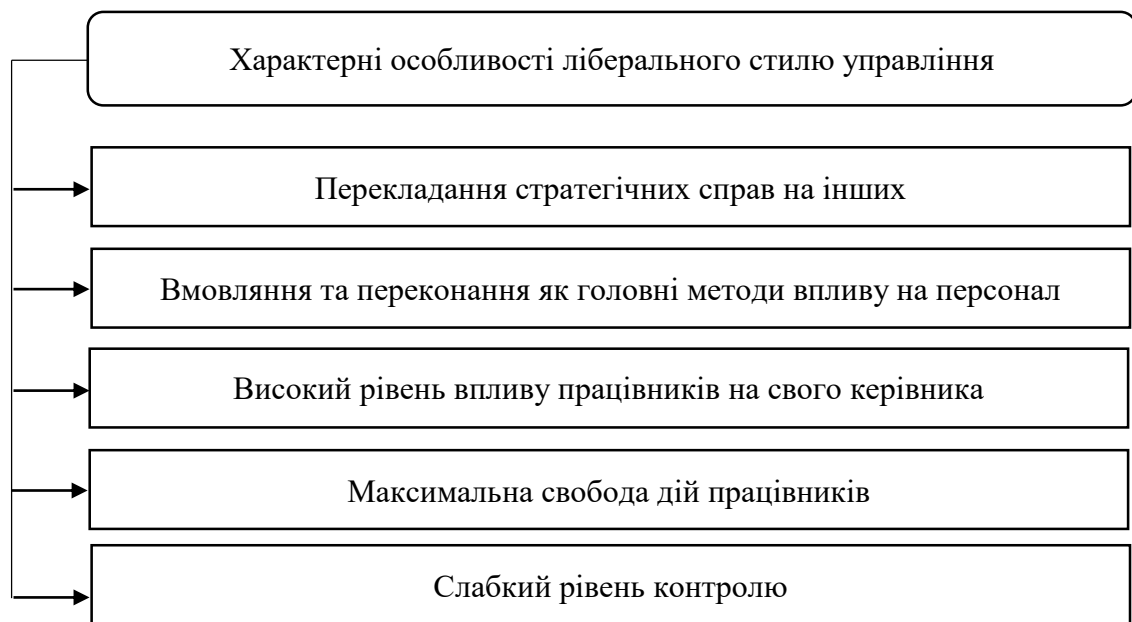


Рис. 1.5. Характерні особливості ліберального стилю управління

Джерело: сформовано автором на підставі [20]

Ліберальний стилем управління досить легко маніпулювати і доволі часто працівники можуть використовувати такого керівника для маніпулювання ним, недобросовісного виконання своїх функцій. Авторитет ліберального керівника доволі низький в очах підлеглих. Тому ліберальний стиль управління в чистому

вигляді є неефективним та не дозволяє підприємствам досягати поставлених цілей.

Розглянуті вище три основні типи стилів управління, сформовані К. Левіним, є основними. Більшість науковців, серед яких Арабаджи Ю.І. [1], Вініченко І.І. [7], Данченко Л.Г. [9] та Нужна О.А. [18], у своїх працях розвивають ці стилі управління, виділяючи їх переваги та недоліки, особливості застосування в окремих ситуаціях.

Результати проведеного дослідження дозволяють у таблиці 1.2 виділити основні переваги та недоліки стилів управління.

Таблиця 1.2

Основні переваги та недоліки стилів управління

Стиль управління	Переваги	Недоліки
Авторитарний	Швидке прийнятті управлінських рішень	Придушення ініціативності та творчості
	Ефективний в умовах кризових та надзвичайних ситуаціях	Пригнічує морально-психологічний клімат та мотивацію
	Сприяє дотриманню правил, розпорядку та інструкцій	Постійна перевантаженість керівника рутинними операціями
	Високий контроль	Високий рівень суб'єктивізму в прийнятті рішень
Демократичний	Забезпечує ефективне і здорове спілкування між керівництвом і співробітниками	Потребує значного часу на прийняття управлінських рішень
	Заохочення ініціативності та творчості	Ослаблення контролю
	Сприяє розвитку персоналу та формування здорового мікроклімату в колективі	Доволі часто складно знайти відповідального за прийняття невправного рішення
	Налагоджений зворотний зв'язок	Інколи призводити до недисциплінованості
Ліберальний	Значна свобода дій та ініціативності	Підривається авторитет керівника
	Співробітники відчують довіру	Слабкий рівень контролю
	Розширює спектр повноважень та відповідальності у працівників	Страждає продуктивність та результативність

Джерело: сформовано автором на підставі [1, 7]

З наведеного порівняльного аналізу можемо зробити висновок про те, що на сьогодні не існує «ідеального» стилю управління. Кожен з основних стилів управління має свої як позитивні, так і негативні сторони. До того ж ефективність

того чи іншого стилю управління залежить від ситуації в зовнішньому середовищі, фінансового стану підприємства, його цілей, складу та структури кадрового складу та інших факторів. Окрім того вибір та ефективність стилю управління залежить ще і від сфери діяльності підприємства та завдань, які необхідно вирішити. Зокрема, американські вчені М. Мескон та М. Альберт переконані, що ефективність певного стилю управління залежить від специфіки виконуваної роботи, професійних вимог тощо [15].

Як свідчать результати різних досліджень в чистому вигляді жоден з стилів управління фактично не зустрічається. На підприємствах менеджери використовують змішаний стиль управління з явними ознаками як мінімум двох стилів.

Висновок до питання дослідження стилю управління полягає в тому, що жоден стиль не може працювати найкращим чином в усіх ситуаціях. Багато менеджерів роблять помилку, намагаючись використовувати один і той же стиль з усіма людьми в будь-якій ситуації. Щоб бути гарним менеджером необхідно свій стиль залежно від ситуації та конкретної людини. Тому в сучасних умовах ефективним є той менеджер, який здатний адаптувати під ситуацію та за різних умов застосовувати різний стиль управління, котрий в даний момент часу принесе найкращі результати.

Отже, важливою умовою забезпечення ефективної роботи персоналу є правильно підібраний стиль управління, який дозволить направляти трудовий колектив для досягнення спільних цілей. Стиль управління – це те, як керівник підприємства поводить під час спілкування з трудовим колективом, які методи використовує для управління ним. Згідно традиційним підходом існує три стиля управління: демократичний, авторитарний та ліберальний. Найчастіше у практиці підприємств трапляється симбіоз окремих елементів усіх трьох стилів управління. В основу стилів управління покладено методи, які використовує менеджер. Саме симбіоз використовуваних методів формують стиль управління. Тому доцільним є на наступному етапі вивчення сучасних методів управління підприємством.

1.3. Сучасні методи управління підприємством

З метою управління підприємством, впливом на трудовий колектив менеджери використовуються певний набір методів. Ці методи є невід'ємною частиною стиля управління менеджера. Від того, які саме методи використовує менеджер в управлінській діяльності залежить й стиль його управління. Можемо зробити висновок про те, що методи визначаються стиль управління підприємством.

Під методами управління слід розуміти певний комплекс інструментів, способів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив й досягаються поставлені цілі. Методів управління є велика кількість, кожен сучасний керівник у своїй діяльності намагається експериментувати комбінуючи різні методи, видозмінюючи, застосовуючи новітні прийоми, які на його думку здатні позитивно вплинути на зміну стану підприємства чи досягнення конкретних цілей. Інколи бувають випадки, коли керівник докладає значних зусиль, але очікуваної ефективності це не приносить. Однією з причин цього є неправильний вибір методів управління підприємством. [33].

Так, Н.П. Резнік та Д.В. Опалат, на основі власного дослідження, прийшли до висновку, що «число методів управління та їх поєднань безмежно, що визначається складністю і різноманіттям вирішуваних завдань при регулюванні діяльності об'єктів управління. На практиці, як правило, застосовуються одночасно різні методи управління, їх поєднання і комбінації, так як вони органічно доповнюють один одного» [19].

Незважаючи на велику кількість методів за своїм змістом їх прийнято класифікувати на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.6).

Кожна з груп методів управління підприємством виконує свої функції та призначення. Адміністративні методи спрямовані на неухильне виконання наказів керівника, чіткого дотримання інструкції, правил, приписів тощо. Особливо важливими адміністративні методи є при виконанні рутинних

операцій, які вимагають точності й будь-яке недотримання інструкції призведе до небажаного результату. У практиці менеджменту вважається, що суттєве зловживання адміністративними методами, характерне для авторитарного стилю управління й призводить до придушення ініціативності працівників.



Рис. 1.6. Класифікація основних методів управління підприємством

Джерело: сформовано автором на підставі [24, 26]

Однак й повністю відмовитися від адміністративних методів не можливо, вони забезпечують дисциплінованість в трудовому колективі та виконання наказів й розпоряджень вищого керівництва. Реалізація адміністративних методів на підприємствах здійснюється переважно у письмовій формі у вигляді затвердженого статуту, виданих наказів, приписів, інструкцій, правил

внутрішнього розпорядку тощо. Хоч адміністративні методи й придушують ініціативність працівників, але першою чергою грає роль реакція керівництва.

Є підприємства, керівники яких лояльні до своїх підлеглих і дозволяють виходити за рамки обмежень, викладених в інструкціях, надають можливість працівникам самостійно знаходити рішення та засоби для вирішення проблеми, виконання наказів. Поряд з цим є керівники, які всіляко придушують ініціативність працівників та ставлять за головну ціль виконання роботи чітко по встановленому алгоритму, вказівках. Тобто працівнику дається чіткий план дій, який слід здійснити. Самостійність та ініціативність у даному випадку не припустима й може каратися.

На нашу думку, в сучасному бізнес-середовищі не можна занадто зловживати адміністративними методами. Оскільки сучасні підприємства досягають високих результатів передусім за рахунок інновацій, нестандартних рішень, гри на випередження. При наданні переваги адміністративним методам усі ці процеси суттєво гальмуються. Високу ефективність адміністративні методи показували в минулу епоху за командно-адміністративної економічної системи, яка характеризувалася високим рівнем бюрократії та розвитком державної власності. В сучасну епоху активного розвитку підприємництва адміністративні методи повинні виконувати лише регулюючу функцію, підтримувати дисципліну. Звичайно, якщо на підприємстві порушується дисципліна, не виконуються накази, то за це необхідно карати й не допускати. Разом з тим адміністративні методи не повинні обмежувати свободу дій працівників [21].

Як показує сучасна практика, існує лише окремі робочі процеси, які вимагають суворих дій по інструкції. Наприклад, це може бути алгоритм розмови з клієнтом, який перевірений та приніс значну користь підприємству при взаємодії з клієнтом. Або ж виконання певної рутинної операції, яка вимагає здійснення певної послідовності дій.

Економічні методи завжди були основним стимулом, який має чи не найбільший вплив на поведінку персоналу. Оскільки це саме та група методів,

яка пов'язана з виплатою заробітної плати, премій та інших заохочень. Від них залежить матеріальна зацікавленість персоналу, а кожна людина бажає отримувати як найбільший розмір винагороди за свою роботу. В умовах сучасної ринкової економіки саме на економічні методи управління покладена головна роль в системі управління підприємством [19].

До того ж економічні методи стосується не лише виплати заробітної плати, вони впливають на усі економічні процеси, які протікають на підприємствах. Відповідно від ефективного оперування економічними методами залежить й результативність підприємства, його економічні результати. Зокрема, А.О. Сидоренко та В.В. Чорній одним з найбільш важливих економічних методів виділяють техніко-економічне планування. За допомогою якого на підприємстві відбувається планування, формується виробнича програма, розраховуються планові показники собівартості, виробництва тощо. Від того як саме і у якій кількості будуть використані ресурси залежить досягнута економія та кінцевий економічний результат [21].

Основою впливу на персонал є економічні методи. Це проявляється у формуванні та впровадженні на підприємстві системи заохочень та штрафів. Останні включають низку методів, які застосовують до конкретного працівника чи підрозділу, при виконанні певної умови. Основою є заробітна плата, яку отримують працівники відповідно до тарифної ставки, посади. Згідно з українським законодавством, вона не може бути меншою за встановлений розмір мінімальної заробітної плати. На початок 2023 р. її розмір складає 6700 грн. без вирахування податку.

Окрім основної заробітної плати на сучасних підприємствах створюється розгалужена система преміювання, яка чинить стимулюючий вплив на персонал. Вона включає виплату додаткових заохочень за виконання певних умов або ж застосування штрафних санкцій у разі порушень, недосягнення планових показників, порушення трудової дисципліни тощо. Системи преміювання сучасних підприємств є індивідуальними та можуть включати різноманітні премії та компенсації. О.Д. Бурлаєнко та О.Г. Постоева до основних премій

поширених на українських підприємствах відносять наступні: за роботу без браку, преміювання за досягнення поставлених цілей, за економію різноманітних видів ресурсів, за виконання особливо важливої роботи, за освоєння нової техніки, заохочення до ювілейних та знаменних дат [5]. До даного списку хочемо додати також премію за підвищення продуктивності праці, підвищення рівня знань, інноваційність тощо. Види премій також залежить від сфери підприємства, у якій воно функціонує.

Останнім часом зростає роль соціально-психологічних методів управління підприємством. Особливо їх роль зросла на фоні пандемії covid-19, соціальної напруженості та дефіциту фінансових ресурсів на підприємствах. Ця група методів спрямована на створення здорової атмосфери в трудовому колективі, покращення соціально-психологічного клімату, поліпшення відносин, сприяння формування довірливих відносин в структурних підрозділах та поза ними між працівниками тощо. Основною перевагою цієї групи методів є відсутність потреби в значних фінансових вкладеннях.

Арсенал соціально-психологічних методів управління підприємством багатий на різні методи, які не вимагають жодного фінансування, зокрема до них відносять: публічну похвалу на зборах трудового колективу, розміщення фото кращих працівників на дошці пошани або згадування їх на веб-сайті підприємства, залучення працівників до процесів прийняття управлінських рішень, організація корпоративного відпочинку, надання додаткового вихідного дня тощо. Як показує практика, такі на перший погляд прості методи, дозволяють суттєво покращити соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, сприяти формуванню лояльності персоналу до підприємства [27]. Практикою доведено, що трудові колективи, де панує здорова атмосфера та сприятливий соціально-психологічний клімат здатні домагатися значно вищих результатів.

Керівники вітчизняних підприємств доволі часто нехтують соціально-психологічними методами управління. Як наслідок це призводить до високої плинності кадрів, незадоволеності персоналу, конфліктам всередині колективу, що відповідно негативно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.

Також окремою групою соціально-психологічних методів управління підприємством є ті, які вимагають певних фінансових ресурсів. Зокрема, до таких відносяться: оплата навчання персоналу, безкоштовне харчування працівників, відшкодування витрат на дорогу, безвідсоткове кредитування, організація корпоративних заходів тощо. Ці методи також мають вплив на соціально-психологічний клімат, однак при їх використанні підприємства несуть додаткові фінансові витрати. Ефект від їх застосування очікується через підвищення рівня задоволеності працівниками, що сприятиме покращенню продуктивності праці та інших позитивних результатів [28].

Слід зазначити, що у частині методів управління підприємством постійно відбувається розвиток, з'являються нові, більш прогресивні та сучасні методи. Підприємці, керівники підприємств намагаються збагати методи управління підприємством власними розробками, нововведеннями. При пошуку шляхів підвищення ефективності управління керівники сучасних підприємств комбінують різні методи, придумують нові способи впливу на персонал тощо. Обмежень при цьому для підприємств жодних не має, на основі вивчення особливостей персоналу, їх кваліфікації та потреб вони розробляють власні системи методів управління.

Нові методи управління підприємством також стосуються однієї з основних груп: адміністративних, соціально-психологічних або економічних. При цьому останнім часом розвиток та збагачення помітне лише економічних та соціально-психологічних груп методів. Оскільки саме дані групи методів за сучасних умов справляють найбільший позитивний результат. На основі проведеного дослідження нами виділено декілька сучасних методів управління підприємством, які наведено на рисунку 1.7.

Останньою тенденцією є використання digital-технологій, які розроблені на основі штучного інтелекту та допомагають менеджерам приймати ефективні рішення, автоматизують окремі процеси. Вони зосереджують у собі великий масив даних, проводять обробку інформації, її аналіз та інтерпретацію. Оперуючи відповідними даними менеджери мають змогу ухвалювати більш

ефективні рішення. Окрім того digital-технології дозволяють автоматизовано проводити оцінку персоналу, формувати рейтинг кращих працівників, які можуть рухатися кар’єрними сходами, виконувати більш складну роботу тощо.

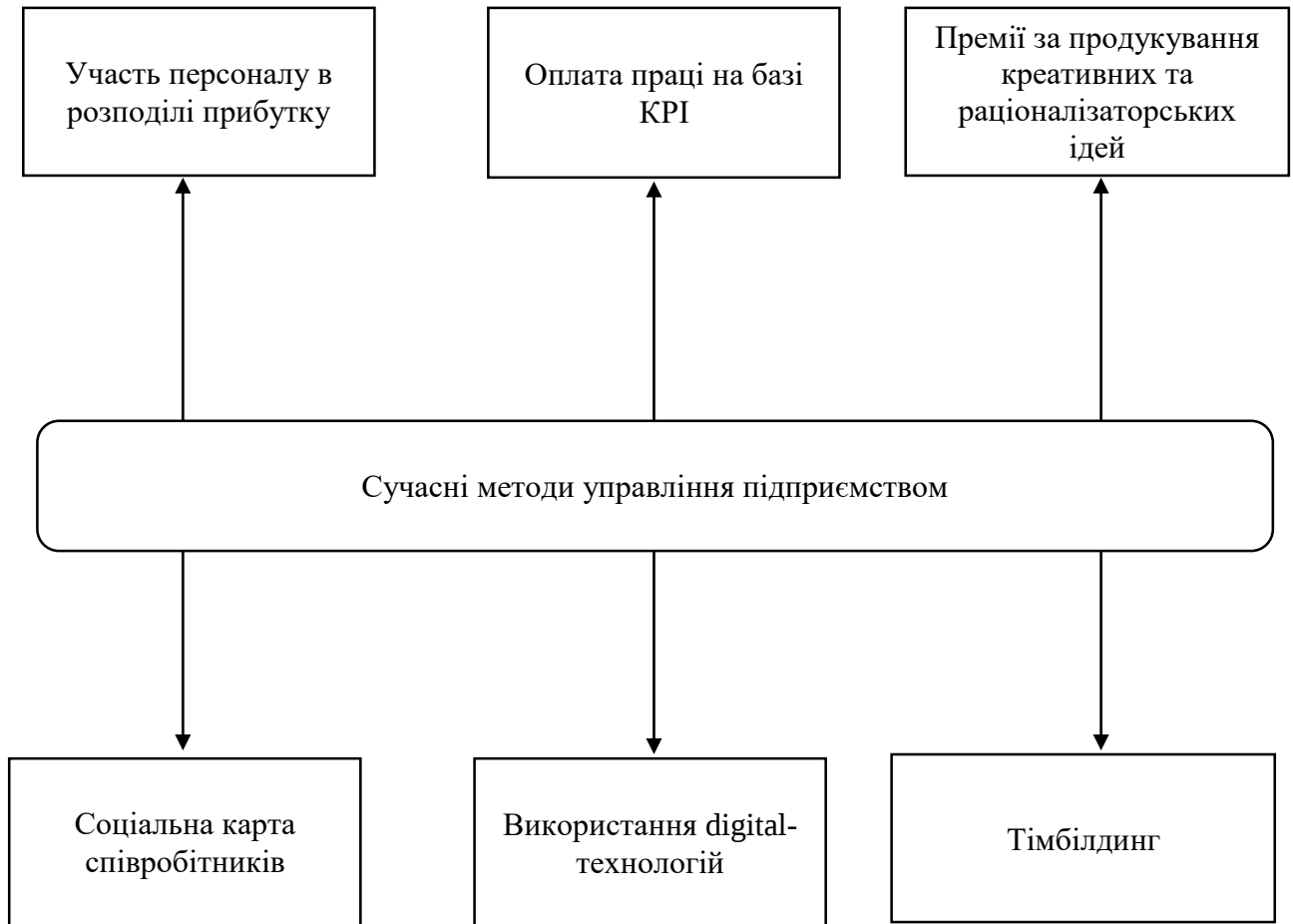


Рис. 1.7. Сучасні методи управління підприємством

Джерело: сформовано автором на підставі [19, 24, 26]

В міжнародній практиці важливого значення має інноваційна діяльність. Щоб сприяти залученню інновацій всіляко заохочується участь персоналу в цьому питанні. Для цього виплачуються премії за креативні та раціоналізаторські ідеї, які приносять користь підприємству.

Щоб мотивувати працівників до досягнення поставлених цілей та максимізації прибутку ефективним є забезпечення участі персоналу в його розподілу. Згідно цього частина отриманого прибутку підприємством розподіляється між персоналом, що мотивує їх до досягнення поставлених

завдань. Адже чим більше отримує прибутку підприємство, тим більший розмір додаткової премії має кожен працівник.

Оплата праці на базі KPI набуває нині значного поширення. Її принципом є нарахування справедливої оплати праці. Згідно KPI кожному працівнику встановлюються цілі на певний період часу. Від їх досягнення залежить і виплата премій працівнику [19].

Тімбілдинг спрямований на спільне дозвілля працівників, що дозволяє покращити відносини в колективі. Різновиди тімбілдингу є різноманітними, він може проводитися у формі спортивної, інтелектуальної гри чи якогось соціального заходу тощо.

Соціальна карта співробітників формується для кожного працівника окремо в залежності від його індивідуальних потреб. Вона представляє певний набір благ, які працівник може отримати на вибір при досягнення певних результатів у своїй роботі [21].

Кожен менеджер самостійно на власний розсуд формує систему основних методів, які використовує для управління підприємством. Важливо, щоб ці методи перебували під постійним розвитком та оновленням. Оскільки використання одних й тих самих методів призводить до втрати їх ефективності. Один і той самий метод не може бути однаково ефективним протягом тривалого часу.

Методів є велика кількість. Постійно з'являються нові, які відносяться до однієї з трьох основних груп методів. Кожен з методів має свої переваги та недоліки. Кожен окремо оцінити метод не є реальним через їх велику кількість. Тому нами у таблиці 1.3 наведено переваги та недоліки цих методів у розрізі основних груп.

Дані наведеної таблиці підтверджують наявність переваг та недоліків у кожній групі методів управління персоналом. «Ідеального» методу, який би вирішував усі проблеми персоналу та направляв їх на вискоєфективну роботу не існує. Використання тих чи інших методів управління персоналом у великій мірі залежить від вищого керівництва, його стилю управління, сфери діяльності

підприємства, чисельності працюючих та їх потреб і мотивів. Ми глибоко переконані, що досягнути високої ефективності в питанні управління персоналом можливо виключно при комплексному використанні одночасно усіх методів [29].

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки різних методів управління персоналом

Група методів	Переваги	Недоліки
Адміністративні	не потребує додаткових матеріальних витрат	придушує ініціативність, новаторство, творчість персоналу
	забезпечує швидку реакцію на зміни умов господарювання	існує загроза виникнення антистимулів до праці
	за їх допомогою оперативно виконуються поставлені завдання	переважання даних методів негативно впливає на морально-психологічний клімат у колективі
	зводить до мінімуму кількість порушень трудової дисципліни	не враховує матеріальні та нематеріальні потреби персоналу
Економічні	стимулює прояв ініціативи, інноваційної активності	вимагають додаткових матеріальних витрат
	задовольняє матеріальні потреби персоналу	можуть негативно впливати на поведінку окремих колективу
	є найбільш ефективними для стимулювання трудової активності	не враховують багато інших потреб, які лежать поза сферою матеріальних стимулів
	формують здорову конкуренцію в колективі	
Соціально-психологічні	практично не потрібні матеріальні витрати	не враховують матеріальні потреби персоналу
	здатні поліпшити морально-психологічний клімат у колективі	переважання окремих методів може підірвати авторитет керівника
	задовольняють нематеріальні потреби персоналу	складно прогнозувати результати від їх використання

Джерело: сформовано автором на підставі [20, 18, 24-26]

Таким чином, для забезпечення ефективної роботи співробітників на підприємствах необхідне використання та застосування різних методів управління. Традиційно в сучасній літературі виділяють три групи методів: адміністративні або організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. Застосування тих чи інших методів управління підприємством

залежить від встановлених норм і цінностей трудового колективу, а також від цілей підприємства. Кожен з методів має свої як переваги, так і недоліки. Найбільшого ефекту можна досягнути при комплексному використанні різних методів. Головне, щоб їх використанню передувало аналіз персоналу: якісний та кількісний склад, потреб та мотивів. Лише з урахування результатів такого аналізу можна обрати найбільш доцільні методи впливу на трудовий колектив.

На основі розглянутих теоретичних положень у наступному розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз теми дослідження на прикладі одного з реально діючих вітчизняних підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «МІРАТЕКС ГРУП»

2.1. Загальна характеристика бази дослідження

Базою дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Міратекс Груп» (скорочена назва й далі по тексту – ТОВ «Міратекс Груп»). Знаходиться товариство за адресою: Україна, 04208, місто Київ, проспект Георгія Гонгадзе, будинок 9, квартира 208. Свою діяльність ТОВ «Міратекс Груп» проводить керуючись Статутом, який визначає основні види діяльності товариства, розподіл обов'язків між вищими органами управління тощо. ТОВ «Міратекс Груп» у своїй діяльності керується чинною законодавчою базою України, своєчасно й в установленому порядку до органів фіскальної служби подає річні фінансові дані, сплачує податки й бере активну участь у вирішенні суспільних проблем. В таблиці 2.1 наведено коротку характеристику бази дослідження.

Таблиця 2.1

Коротка характеристика ТОВ «Міратекс Груп»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Міратекс Груп»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Міратекс Груп»
3	Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY MIRATEX GROUP
4	ЄДРПОУ	38091859
5	Юридична адреса	Україна, 04208, місто Київ, проспект Георгія Гонгадзе, будинок 9, квартира 208
6	Дата реєстрації	18.04.2012
7	Керівник	Шнирьов Віктор Михайлович
8	Середня кількість працівників	48 осіб
9	Вид економічної діяльності	46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Виробництво ТОВ «Міратекс Груп» та його головний офіс знаходиться у м. Києві, але процеси реалізації продукції охоплюють усю територію України. Для цього ТОВ «Міратекс Груп» має власний веб-сайт, який знаходиться за доменом: <http://miratex.com.ua/>. Продукція ТОВ «Міратекс Груп» поширена по всій території України. Крім того ТОВ «Міратекс Груп» є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, яка полягає у імпорті обладнання та різних матеріалів, які використовуються у виробництві продукції товариства. Зокрема, ТОВ «Міратекс Груп» з Польщі та Німеччини імпортує стрічки для друкарських машинок, лазерні сканери, принтери штрихкодів етикеток, обладнання для виробництва товарів з паперової маси, етикетки, емблеми та аналогічні вироби з текстильних матеріалів, бобіни, катушки, шпульки та аналогічні основи для намотування з паперової маси. Імпорт даних матеріалів обумовлений тим, що їх аналогів з відповідною якістю в Україні не існує. ТОВ «Міратекс Груп» дбає про те, щоб продукція вироблялася виключно з високоякісних матеріалів.

Основна діяльність ТОВ «Міратекс Груп» полягає у виробництві різних етикеток, риббонів та скотчу. Крім того ТОВ «Міратекс Груп» реалізовує штрихкодове обладнання, POS-обладнання, термінали збору даних, етикет-пістолети, аплікатори тощо. Також товариство надає ряд послуг пов'язаних з налаштуванням, установкою та проведення ремонту друкувального обладнання, здійснення друку на браслетах, текстильній стрічці, етикетках тощо. Можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Міратекс Груп» своїм клієнтам пропонує велику кількість послуг та продукції. Саме їх реалізація забезпечує товариству основні доходи. Особливістю ТОВ «Міратекс Груп» є так, що всі продукція виготовляється виключно з якісних матеріалів.

ТОВ «Міратекс Груп» здійснює свою діяльність на ринку B2B. Постійними клієнтами ТОВ «Міратекс Груп» є такі відомі компанії на вітчизняному ринку як: «Нова пошта», «Фокстрот», «Новус», «Своя лінія», «ПриватБанк», супермаркет «Велика кишеня», мережа супермаркетів «Негоціант», «Інтермаркет», «Обжора», ПрАТ «Прилуки», супермаркет «Нова

лінія», ТОВ «Вибір» рекламно-виробнича фірма «Армтек» та інші підприємства. ТОВ «Міратекс Груп» має клієнтів практично з усіх регіонів України, але основними ринками залишається Київська, Дніпропетровська та Львівська області.

Що стосується постачальників, то ТОВ «Міратекс Груп» взаємодіє лише із закордонними підприємствами, що обумовлено потребою у придбанні виключно якісних матеріалів. Так, головними постачальниками ТОВ «Міратекс Груп» є такі компанії, як: Metrologic (лазерні сканери штрих-коду), Eltron (Zebra) (принтери штрихкодкових етикеток, бирок, пластикових карток), Monarch Marking Systems (принтери штрихкодкових етикеток, PSC верифікатори, лазерні сканери), Meteor (дуже функціональні термінали для швидкісного автоматичного оброблення документів). З усіма ними ТОВ «Міратекс Груп» має взаємовигідні та довгострокові відносини. ТОВ «Міратекс Груп» суворо дотримується взятих на себе зобов'язань перед постачальниками та партнерами й те ж саме вимагає від них.

ТОВ «Міратекс Груп» діє на ринку досконалої конкуренції. Тому ТОВ «Міратекс Груп» має велику кількість конкурентів, з якими йому доводиться конкурувати. Головними конкурентами ТОВ «Міратекс Груп» в Україні є «Етісофт», «Український папір», РІФ» та інші підприємства. Усі вони пропонують подібні послуги та продукти. Високий рівень конкуренції на даному ринку стимулює ТОВ «Міратекс Груп» до постійного розвитку та удосконалення. Головною перевагою ТОВ «Міратекс Груп» є висока якість продукції, що обумовлено використанням виключно якісних матеріалів. Як результат ТОВ «Міратекс Груп» має велику кількість постійних клієнтів та високий рівень репутації. Постійно ТОВ «Міратекс Груп» розширює свою збутову мережу залучаючи нових клієнтів.

Детальну інформацію про стан внутрішнього середовища за його основними елементами наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Стан внутрішнього середовища за його основними елементами**ТОВ «Міратекс Груп»**

№	Елемент внутрішнього середовища	Характеристика
1	Організація управління	Обов'язки надходять від керівництва та розподіляються по відділам Простота організаційної структури, структурованість та підпорядкованість; норми, правила, процедури Високий рівень бюрократії та централізація управління
2	Персонал	Висококваліфікований персонал Система оплати праці на базі KPI Розвинута корпоративна культура Переважає авторитарного стилю управління
3	Фінанси	Стабільний фінансовий стан Прибуткова діяльність
4	Маркетинг	Наявність власного веб-сайту Широкий асортимент послуг та продукції Клієнти по всій території України
5	Виробництво	Автоматизоване виробництво Інноваційні виробничі технології Постійне оновлення обладнання

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Зазначимо, що в цілому ТОВ «Міратекс Груп» має досить стабільне внутрішнє середовище, яке дозволяє стабільно розвиватися.

Основною місією ТОВ «Міратекс Груп» є задоволення потреб клієнтів у якісній та доступній продукції й забезпечення на цій основі довгострокового розвитку товариства. Однак слід додати, що ТОВ «Міратекс Груп» функціонує не ізольовано, а на нього впливає значна кількість чинників зовнішнього середовища. Стан останнього на даний час є нестабільним та досить загрозливим. Зокрема, основною й найбільш вагомою проблемою для ТОВ «Міратекс Груп» є війна в Україні та пов'язані з нею наслідки. У тім попри війну ТОВ «Міратекс Груп» зуміло адаптуватися до несприятливих умов господарювання й продовжує своє функціонування, тим самим підтримуючи

національну економіку, зберігаючи робочі місця та задовольняючи велику кількість клієнтів.

Таким чином, ТОВ «Міратекс Груп» є вітчизняним підприємством, яке пропонує широкий асортимент послуг та продуктів. Основним видом діяльності товариства є виробництво етикеток різної форми та різного дизайну, а також продаж принтерів штрих-коду, POS-обладнання, термінали збору даних та інше електронне обладнання. Основними клієнтами ТОВ «Міратекс Груп» є вітчизняні супермаркети, збутова мережа поширена по всій території України. Пріоритетними для ТОВ «Міратекс Груп» є Київська, Львівська та Дніпропетровська області. Незважаючи на війну ТОВ «Міратекс Груп» продовжує своє функціонування та розвиток.

В умовах воєнного стану, нестабільного зовнішнього середовища та складності прогнозування його зміни важливого значення набуває проведення аналізу результатів господарської діяльності ТОВ «Міратекс Груп».

2.2. Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Міратекс Груп»

Для ТОВ «Міратекс Груп» важливого значення має проведення аналізу результатів господарської діяльності. Систематична проведення такого аналізу дозволяє своєчасно виявити негативні тенденції й вжити заходів направлених на зміну ситуації у кращу сторону. Набагато простіше локалізувати прояви кризи, а ніж ліквідовувати негативні наслідки. Особливої актуальності проведення аналізу результатів господарської діяльності ТОВ «Міратекс Груп» має в умовах воєнного стану. Для цього використано офіційну фінансову звітність ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр. На момент проведення дослідження офіційні дані товариства за 2022 р. відсутні.

В таблиці 2.3 наведено основні показники господарської діяльності ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.3

**Основні показники господарської діяльності ТОВ «Міратекс Груп» за
2019-2021 рр.**

№	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення показників 2022 р. від:			
					2020 р.		2021 р.	
					Абс. (+;-)	Відн, %	Абс. (+;-)	Відн, %
1	Середня вартість активів	17461,5	28282,1	35206,5	17745	101,62	6924,4	24,48
2	Середня вартість власного капіталу	2524,1	3902,35	5643,6	3119,5	123,59	1741,25	44,62
3	Середня вартість основних засобів	4134,85	5949,1	6052	1917,15	46,37	102,9	1,73
4	Чистий дохід від реалізації продукції	51284,2	65357,2	92480,7	41196,5	80,33	27123,5	41,50
5	Собівартість реалізованої продукції	38948,1	51517,6	62140,5	23192,4	59,55	10622,9	20,62
6	Валовий прибуток	12336,1	13839,6	30340,2	18004,1	145,95	16500,6	119,23
8	Фінансовий результат до оподаткування	1788,1	1573,5	2617	828,9	46,36	1043,5	66,32
9	Витрати з податку на прибуток	321,9	283,2	480,8	158,9	49,36	197,6	69,77
10	Чистий фінансовий результат	1466,2	1290,3	2190,2	724	49,38	899,9	69,74
11	Рентабельність активів, %	8,40	4,56	6,22	-2,18	-25,95	1,66	36,40
12	Рентабельність власного капіталу, %	58,09	33,06	38,81	-19,28	-33,19	5,75	17,39
13	Рентабельність продаж, %	2,86	1,97	2,37	-0,49	-17,13	0,4	20,30
14	Середньоспискова чисельність працівників, чол.	39	45	48	9	23,08	3	6,67
15	Продуктивність праці (тис.грн./чол.)	1314,98	1452,38	1926,68	611,7	46,52	474,3	32,66
16	Фондовіддача	12,40	10,99	15,28	2,88	23,23	4,29	39,04
17	Фондозабезпеченість	106,02	132,20	126,08	20,06	18,92	-6,12	-4,63

Джерело: розраховано автором на основі [35]

Так, середня вартість основних засобів товариства за вказаний період часу виросла на 1917,15 тис. грн. або 56,37 %. ТОВ «Міратекс Груп» проводить регулярну роботу по придбанню новітніх технологій закордонного виробництва. Середня вартість власного капіталу також поступово зростає, що впливає на забезпеченість товариства власними коштами. У 2021 р. вартість власного капіталу ТОВ «Міратекс Груп» складала 5643,6 тис. грн., що при порівнянні з 2019 р. більше на 3119,5 тис. грн. або 123,59 %, а при порівнянні з 2020 р. більше на 1741,25 тис. грн. або 44,62 %. Слід відмітити, що зростання вартості власного капіталу відбувається завдяки накопиченню нерозподіленого прибутку товариства.

Основою формування прибутку ТОВ «Міратекс Груп» є чистий дохід від реалізації продукції. Його аналіз демонструє позитивну динаміку щодо зростання. Так, у 2021 р. чистий дохід від реалізації продукції складав 92480,7 тис. грн., що на 41196,5 тис. грн. або 80,33 % більше за 2019 р. та на 27123,5 тис. грн. або 41,5 % більше від 2020 р. Зростання даного показника свідчить про розширення збутової мережі товариства, залучення більшої кількості клієнтів та максимізації обсягів продажу.

Собівартість реалізованої продукції зростала одночасно зі зростанням чистого доходу від реалізації продукції. Це обумовлено збільшенням обсягів виробництва й продажем. Відповідно їх сукупна вартість виробництва та реалізації зростала. У 2021 р. собівартість реалізованої продукції складала 62140,5 тис. грн., що на 23192,4 тис. грн. або 59,55 % більше за 2019 р. та на 10622,9 тис. грн. або 20,62 % більше за 2020 р. Позитивним є те, що темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції випереджають збільшення її собівартості. На рисунку 2.1 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості.

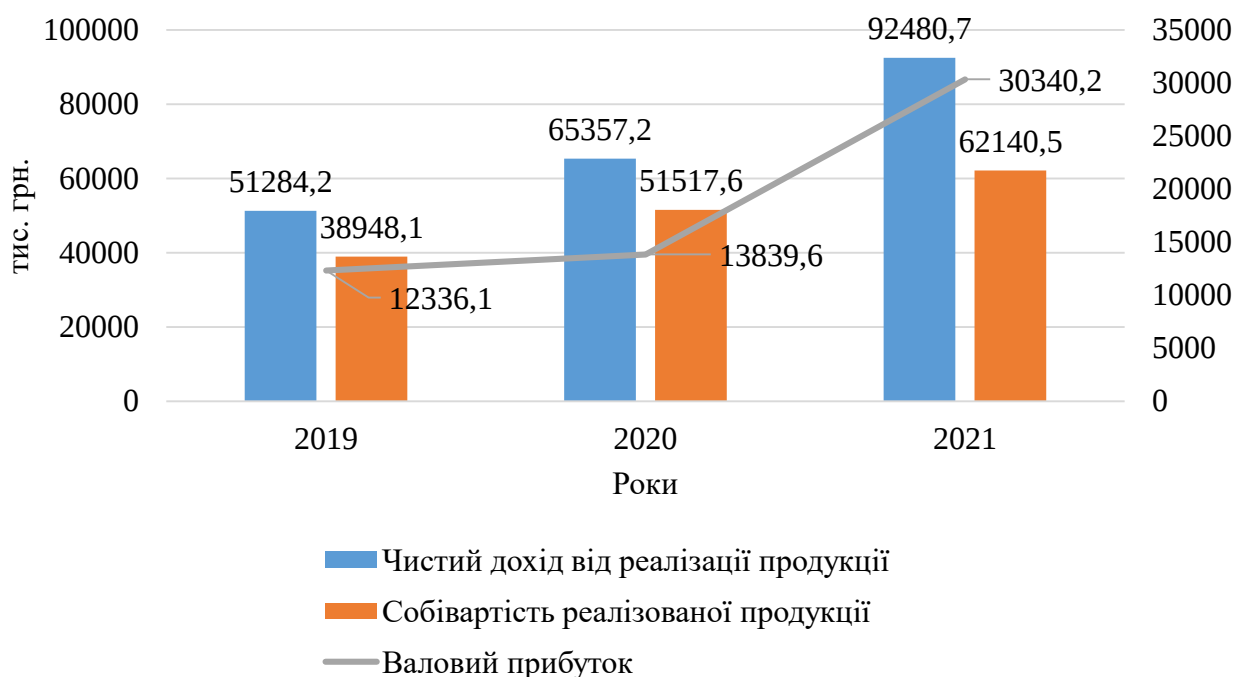


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості на ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Як можемо бачити з вищенаведеного рисунку розмір валового прибутку ТОВ «Міратекс Груп» зростає, що свідчить про більш ефективну виробничу діяльність. Так, за 2019-2021 рр. валовий прибуток ТОВ «Міратекс Груп» виріс у 1,5 рази й відповідно на кінець аналізованого періоду складав 30340,2 тис. грн. Щорічне його зростання є хорошим сигналом щодо ефективного функціонування товариства.

Фінальним показників господарської діяльності ТОВ «Міратекс Груп» є чистий прибуток. Після сплати податку та вирахування усіх витрат ТОВ «Міратекс Груп» отримав чистий фінансовий результат у розмірі 2190,2 тис. грн., що на 724 тис. грн. або 49,38 % більше за 2019 р. та на 899,9 тис. грн. або 69,74 % більше від 2020 р. На рисунку 3.2 наведено динаміку чистого фінансового результату ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.

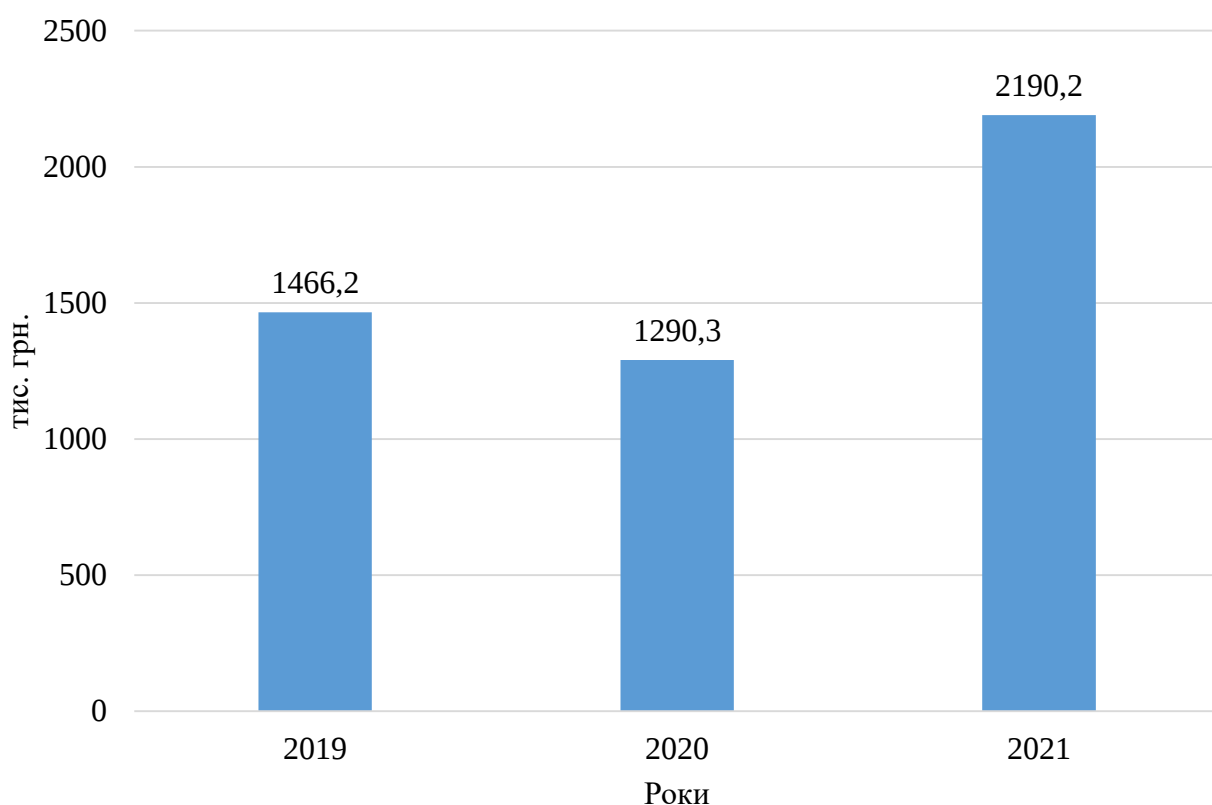


Рис. 2.2. Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Можемо бачити, що впродовж всього аналізованого періоду часу ТОВ «Міратекс Груп» отримував прибутки за результатами своєї господарської діяльності. Найменший розмір чистого прибутку був зафіксований за результатами 2020 р. у розмірі 1290,3 тис. грн. Зменшення прибутку в 2020 р. обумовлено негативним впливом пандемії Covid-19 та гальмування розвитку ринку функціонування ТОВ «Міратекс Груп».

Відносними показниками ефективності ТОВ «Міратекс Груп» є показники рентабельності, які вказують на те, що попри зростання прибутку товариство у 2021 р. знизило ефективність використання наявних ресурсів. Так, рентабельність активів зменшилася на 2,18 %, рентабельність власного капіталу на 33,19 %, а рентабельність продаж на 0,49 %. На рисунку 2.3 графічно наведено динаміку показників рентабельності ТОВ «Міратекс Груп».

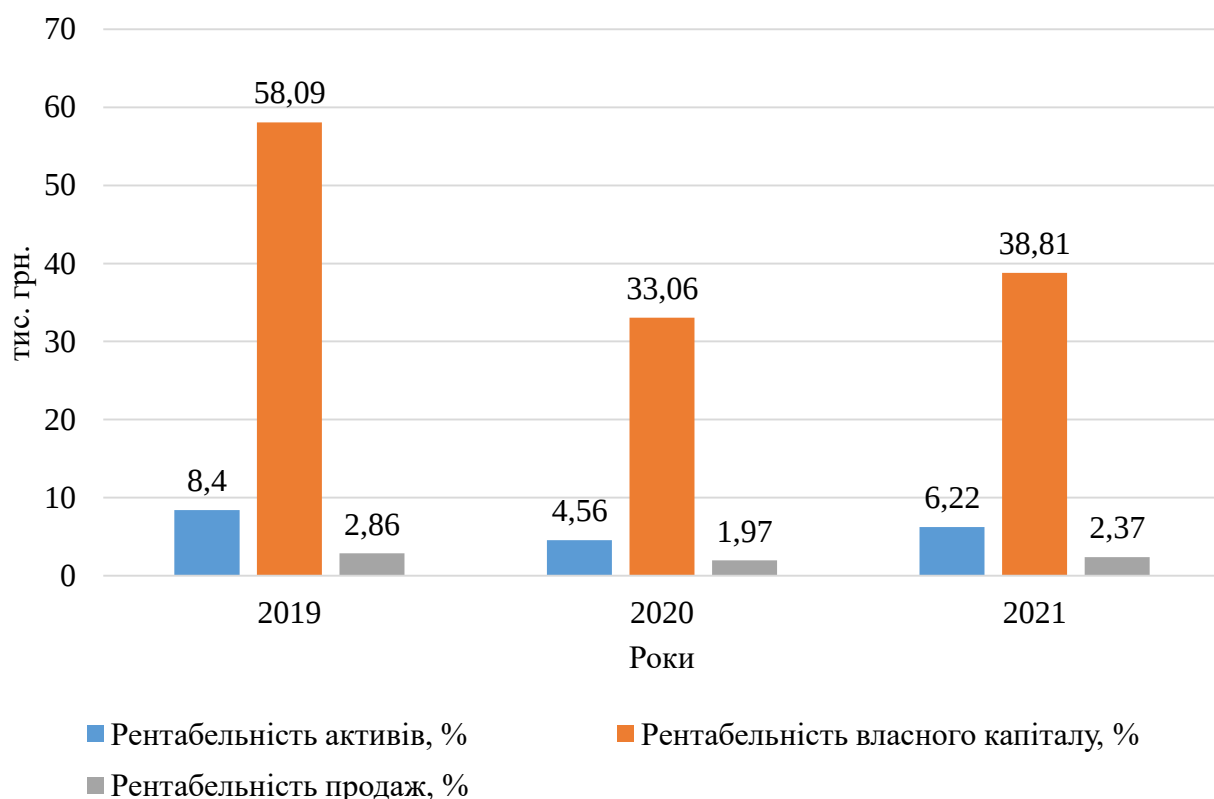


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Наведені показники рентабельності свідчать про наявність резервів ТОВ «Міратекс Груп» у підвищенні ефективності своєї господарської діяльності. У 2021 р. ефективність використання наявних ресурсів дещо знизилася порівняно з 2019 р. Однією з причин такої ситуації є суттєве зростання витрат, неекономне використання ресурсів, непродуктивні втрати, прийняття неправильних управлінських рішень тощо.

Середньоспискова чисельність працівників на ТОВ «Міратекс Груп» щорічно зростає. За 2019-2021 рр. їх чисельність зросла з 39 до 48 осіб, тобто на 9 осіб за останні три роки. Розширення трудового штату обумовлено збільшенням потреб у працівниках через планове розширення господарської діяльності. У подальшому зміни у трудовому штаті товариства залежатимуть від планових обсягів виробництва та продажу.

Продуктивність праці щорічно зростає. У 2021 р. продуктивність праці одного працівника складала 1926,68 тис. грн./чол., що на 611,7 тис. грн. або 46,52 % більше за 2019 р. та на 474,3 тис. грн. або 32,66 % більше від 2020 р. Дані зміни вказують на підвищення ефективності праці персоналу.

У виробничій діяльності ТОВ «Міратекс Груп» важливого значення має забезпеченість сучасними технологіями виробництва. Як вказувалося вище, ТОВ «Міратекс Груп» проводить активну діяльність по придбанню сучасних інноваційних технологій. У 2021 р. фондозабезпеченість складала 126,08 тис. грн./чол., що на 18,92 % більше за 2019 р. та на 4,63 % менше за 2020 р. Деяке зменшення даного показника порівняно з 2020 р. обумовлено суттєвим розширенням трудового штату. В цілому усі працівники ТОВ «Міратекс Груп» забезпечені у повній мірі необхідним обладнанням, засобами зв'язку та іншими технологіями для виконання своїх трудових обов'язків.

Показник фондovіддачі найбільше значення мало у 2021 р. та складало 15,28 грн./грн., що на 23,23 % більше за 2019 р. та на 39,04 % більше за 2020 р. Такі його зміни свідчать про підвищення ефективності використання основних засобів на ТОВ «Міратекс Груп». За рахунок придбання інноваційних технологій ТОВ «Міратекс Груп» змогло збільшити обсяги виробництва та їх реалізації.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють констатувати, що ТОВ «Міратекс Груп» є досить успішним та прибутковим підприємством, яке щороку нарощує обсяги своєї діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції за 2019-2021 рр. виріс на 80,33 % і становив на кінець звітного року 92480,7 тис. грн. ТОВ «Міратекс Груп» щорічно проводить активну діяльність по оновленню основних засобів, вартість яких виросла на 46,37 %. Чистий фінансовий результат за 2021 р. склав 2190,2 тис. грн., що є максимальним за останні три роки. Серед негативних змін ТОВ «Міратекс Груп» виявлено зниження ефективності використання ресурсів товариства та високі витрати. Тому над цим слід працювати з метою усунення цих помилок.

2.3. Оцінка персоналу ТОВ «Міратекс Груп»

Незважаючи на те, що виробнича діяльність ТОВ «Міратекс Груп» вимагає наявності значної кількості сучасних технологій, а керівництво товариства дбає про своєчасне його оновлення, головним ресурсом є персонал. Саме персонал ТОВ «Міратекс Груп» управляє усіма виробничими процесами, розпоряджається усіма ресурсами товариства. Від того, як працює персонал, його рішень та дій залежить ефективність функціонування ТОВ «Міратекс Груп» в цілому. З цією метою слід провести оцінку персоналу досліджуваного товариства.

Перш за все зазначимо, що управлінням персоналом на ТОВ «Міратекс Груп» займається керівник кожного структурного підрозділу. Він здійснює управління, видає розпорядження, вказівки своїм підлеглим працівникам. Також на ТОВ «Міратекс Груп» передбачено посаду HR-менеджера, на якого покладено функції по розробці загальної кадрової політики, взаємодію з керівниками інших структурних підрозділів, проведення атестації персоналу, прийом працівників на роботу, їх звільнення, облік руху персоналу, ведення всієї кадрової документації тощо. На ТОВ «Міратекс Груп» сфера управління персоналом автоматизована. Для цього на товаристві використовується програмне забезпечення Hurta, яке суттєво полегшує роботу HR-менеджера, завдяки автоматизації ряду кадрових

функцій. HR-менеджер лише вводить окремі початкові дані про персонал, своєчасно вносить зміни у них, а програма підготовлює звіти, проводить аналіз, інтерпретує інформацію в зручному для аналізу вигляді.

ТОВ «Міратекс Груп» відноситься до малих за чисельністю працюючих підприємств. Протягом всього часу свого функціонування на ТОВ «Міратекс Груп» працювало не більше 50 осіб. Так, згідно офіційних даних на кінець 2021 р. середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Міратекс Груп» становила 48 осіб. Зміни в чисельності персоналу обумовлене розширенням чи звуженням виробничо-господарської діяльності товариства. На рисунку 2.4 наведено динаміку середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.

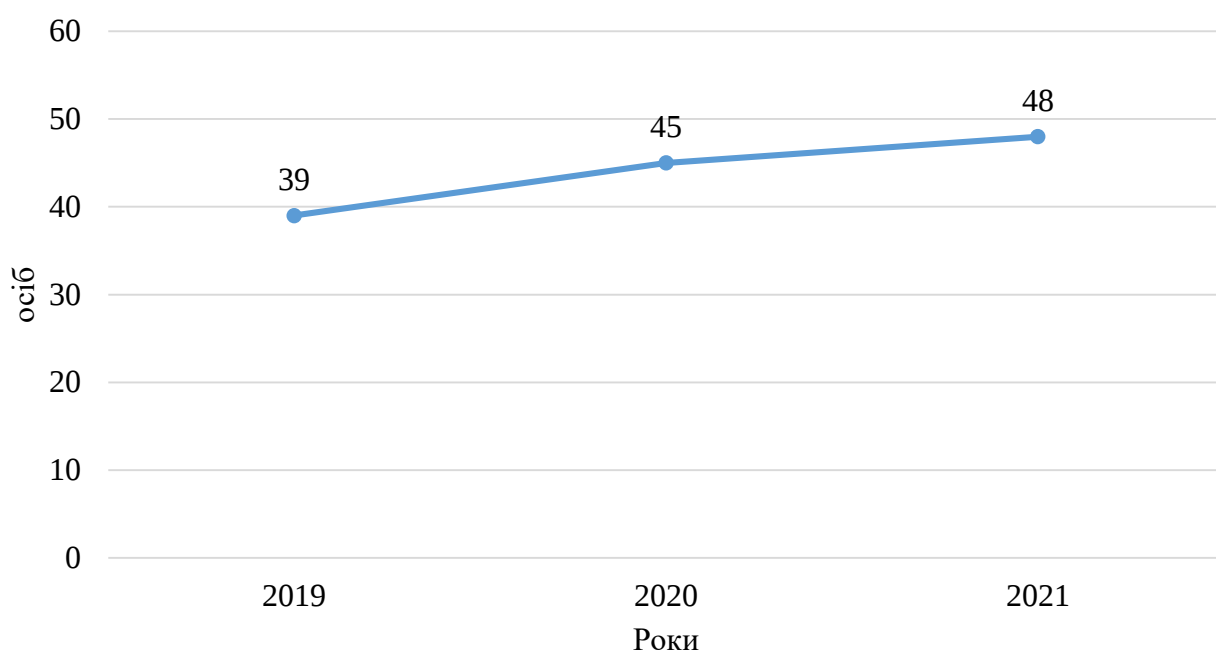


Рис. 2.4. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [35]

З наведеного рисунку помітно, що протягом 2019-2021 рр. середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Міратекс Груп» постійно зростала. У 2019 р. чисельність працівників становила 39 осіб, а до кінця 2021 р.

зросла до 48 осіб, тобто на 9 осіб. Таке зростання обумовлено активним розвиток ТОВ «Міратекс Груп», збільшенням обсягів виробництва тощо. У таблиці 2.5 наведено характеристику загальної структури персоналу товариства.

Таблиця 2.4

Характеристика загальної структури персоналу ТОВ «Міратекс Груп»

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Управлінський персонал	11	28,2	11	24,4	12	25,0	-3,2	0,6
У тому числі:								
керівники	4	10,2	4	8,9	4	8,3	-1,9	-0,6
спеціалісти	6	15,4	6	13,3	7	14,6	-0,8	1,3
технічні працівники	1	2,6	1	2,2	1	2,1	-0,5	-0,1
Виробничий персонал	28	71,8	34	75,6	36	75,0	3,2	-0,6
Разом	39	100	45	100	48	100	х	х

Джерело: сформовано автором на основі [35]

На ТОВ «Міратекс Груп» переважає значною мірою виробничих персонал, частка якого за результатами 2021 р. становила 75 %. ТОВ «Міратекс Груп» є виробничим підприємством, тому суттєве перевищення виробничого персоналу в загальній структурі є виправданим. Виробничий персонал задіяний у всіх виробничих процесах товариства. Управління виробничим персоналом здійснюється керівниками, за кожним з яких закріплений певний сектор роботи та структурний підрозділ. Протягом 2019-2021 рр. кількість керівників на ТОВ «Міратекс Груп» була незмінною та становила 4 особи. У 2021 р. на 1 особу зросла кількість спеціалістів. В цілому зростання персоналу на ТОВ «Міратекс Груп» відбувалося за рахунок залучення додаткового виробничого персоналу.

В таблиці 2.5 наведено характеристику вікової структури персоналу ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.5

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу
ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.**

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Молодь віком 15-24 років	12	30,77	16	35,56	16	33,33	2,56	-2,23
25-49 років	18	46,15	20	44,44	23	47,92	1,77	3,48
50-59 років	7	17,95	7	15,56	8	16,67	-1,28	1,11
60-65 років	2	5,13	2	4,44	1	2,08	-3,05	-2,36
Пенсійного віку	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	39	100	45	100	48	100	x	x

Джерело: сформовано автором на основі [35]

На ТОВ «Міратекс Груп» працюють працівники різних вікових груп. Найбільша частка припадає на працівників віком 25-49 років, у 2021 р. їх частка складала 47,92 %, що на 1,77 % та 3,48 % більше за два останні роки відповідно. Відповідно дана вікова група складає практично половину від усіх працюючих. Саме працівники віком 25-49 років є найбільш мобільною категорією працівників. ТОВ «Міратекс Груп» при залученні працівників акцент робить на працівників з досвідом роботи. Також на ТОВ «Міратекс Груп» активно залучається прогресивна молодь до роботи. Зокрема, у 2019 р. працівників віком 15-24 років працювало 12 осіб, а протягом 2020-2021 рр. їх кількість становила 16 осіб. При цьому кожна вікова група має різні мотиви, потреби та інтереси, що слід враховувати для формування згуртованого та високо мотивованого трудового колективу.

Не останню роль відіграє рівень освіченості персоналу. В таблиці 2.6 наведено освітню структуру персоналу ТОВ «Міратекс Груп».

Таблиця 2.6

**Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу
ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.**

Рівень освіти	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Середня освіта	6	15,38	5	11,11	4	8,33	-7,05	-2,78
Початковий рівень вищої освіти	5	12,82	5	11,11	6	12,5	-0,32	1,39
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	12	30,77	15	33,33	17	35,42	4,65	2,09
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	16	41,03	20	44,45	21	43,75	2,72	-0,7
Разом	39	100	45	100	48	100	x	x

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Проведений аналіз освітньої структури показав, що на ТОВ «Міратекс Груп» працюють працівники різних освітніх рівнів. При цьому помітне суттєве переважання працівників з вищим рівнем освіти. Зокрема, на ТОВ «Міратекс Груп» працівників з вищою освітою магістра у 2021 р. працювала 21 особа, що становить 43,75 % від загальної чисельності. Також на ТОВ «Міратекс Груп» працює досить велика кількість працівників з вищою освітою «бакалавра». Зокрема, частка таких працівників у 2021 р. складала 35,42 % та налічувала 17 осіб. Також на ТОВ «Міратекс Груп» працюють й менш освічені працівники з середньою освітою та початковим рівнем вищої освіти. Перша категорія працівників налічує 4 особи, що становить 8,3 %. Дані працівники є технічним персоналом та виконую окремі не складні виробничі функції. Керівництво ТОВ «Міратекс Груп» віддає перевагу працівникам з вищою освітою, які мають високу кваліфікацію, готові удосконалюватися, продукувати інноваційні ідеї.

Важливим показником оцінки персоналу є показники його плинності, яка наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Характеристика та динаміка показників плинності персоналу
ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна (+; -) 2021 р. від	
				2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,17	0,31	0,2	0,03	-0,11
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,14	0,17	0,13	-0,01	-0,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,17	0,13	-0,01	-0,04

Джерело: розраховано автором на основі [35]

Процеси звільнення та прийому працівників є типовими для кожного підприємства. На ТОВ «Міратекс Груп» коефіцієнт оновлення персоналу у 2021 р. складає 0,2. Це свідчить про те, що оновлення персоналу на товаристві складало 20 % при його вибутті у 13 %. Можемо зробити висновок, що протягом аналізованого періоду часу ТОВ «Міратекс Груп» більше приймало нових працівників, а ніж звільняло. В таблиці 2.8 наведено структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.8

Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2021 р. від	
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2019 р.	2020 р.
	сума	%	сума	%	сума	%		
Фонд заробітної плати всього	5239,9	100	6305,3	100	6968,2	100	x	x
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	3287,6	62,74	3878,7	61,51	4154,5	59,62	(3,12)	(1,89)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	1952,3	37,26	2426,6	38,49	2813,7	40,38	3,12	1,89
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	516,7	9,86	612,4	9,72	615,5	8,83	(1,03)	(0,89)
- премії за виробничі результати	1435,6	27,4	1814,2	28,77	2198,2	31,55	4,15	2,78

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Фонд заробітної плати ТОВ «Міратекс Груп» протягом 2019-2021 рр. зріс з 5239,9 тис. грн. до 6968,2 тис. грн. Це обумовлено як загальним підвищенням рівня заробітної плати на товаристві, так і збільшенням чисельності працюючих. Позитивним є зростання ваги фонду додаткової заробітної плати з 37,26 % до 40,35 %. Це свідчить про те, що рівень оплати праці працівників на ТОВ «Міратекс Груп» більшою мірою залежить від виплат додаткових винагород, які залежать від результатів роботи кожного окремого працівника. Такий підхід створює належну мотивацію.

Таким чином, ТОВ «Міратекс Груп» належить до малих підприємств за чисельністю працюючих, протягом 2019-2021 рр. їх кількість не перевищувала 50 осіб. У 2021 р. середньооблікова чисельність працівників складала 48 осіб. Щороку відбувається розширення трудового штату через загальне розширення виробничо-господарської діяльності ТОВ «Міратекс Груп». На ТОВ «Міратекс Груп» основу трудового штату складають працівники віком 25-49 років з вищим рівнем освіти. Плинність кадрів складає 13 % при оновленні персоналу в 20 %, що є не високими показниками та свідчать про загальну сталість персоналу.

2.4. Дослідження стилю та методів управління на ТОВ «Міратекс Груп»

На ефективність роботи ТОВ «Міратекс Груп», його кінцеві результати суттєвий вплив має стиль та методи, які використовує вище керівництво при управлінні. При правильно підбраному стилю та методам управління можна досягнути високих результатів, об'єднати персонал для досягнення спільної місії, створити здоровий мікроклімат у трудовому колективі. Й навпаки не правильно підібраний стиль та методи управління можуть зруйнувати весь бізнес.

Зазначимо, що на ТОВ «Міратекс Груп» управління відбувається на трьох рівнях: вищому, середньому та низовому. Вищий рівень управління представлений: директором, фінансовим директором, комерційний та

операційним директором. На рисунку 2.5 наведено організаційну структуру управління товариства, яка є лінійно-функціональною. Середнім рівень управління включає провідних спеціалістів, менеджерів, які виступають головним інформаційно-аналітичним центром товариства. Вона постачають необхідну інформацію вищому керівництву для прийняття на їх основі управлінських рішень. Менеджери нижчого рівня не управляють персоналом, але здійснюють контроль за виконанням ними виробничих завдань, використанням матеріальних ресурсів тощо. Управління здійснюється зверху до низу, вище керівництво видає накази, вказівки та розпорядження.

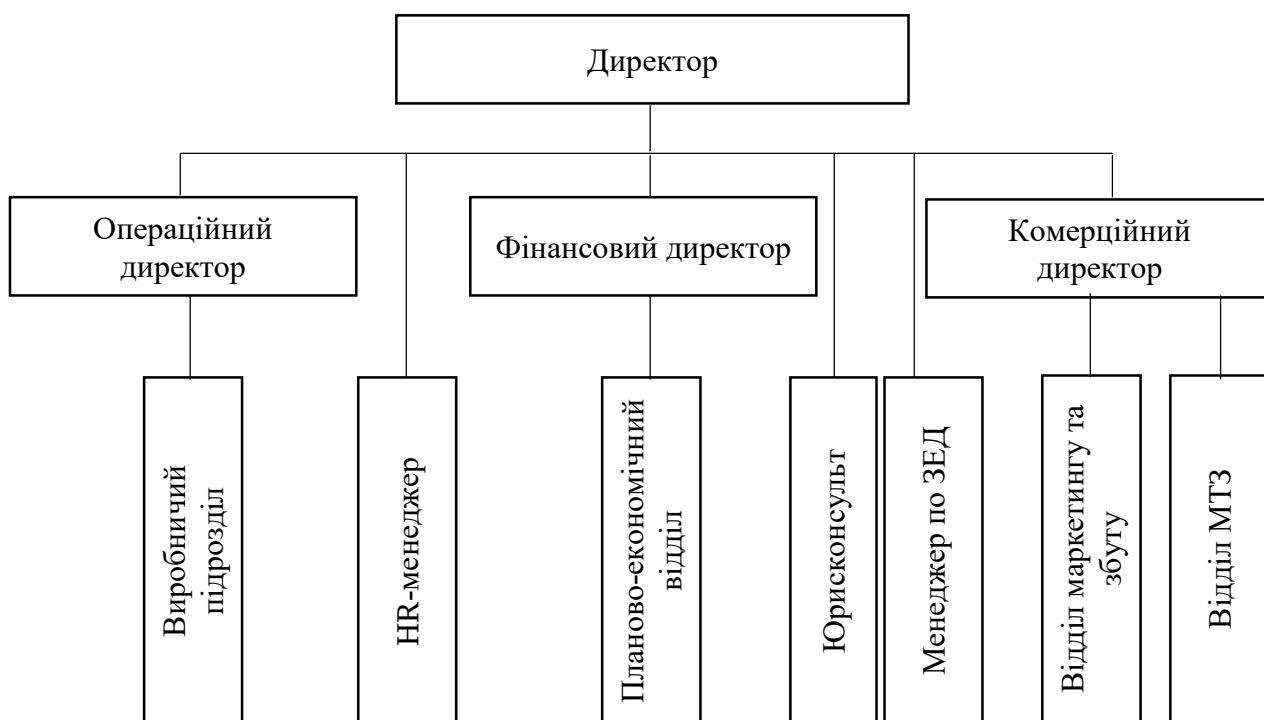


Рис. 2.5. Організаційна структура управління ТОВ «Міратекс Груп»

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Слід зазначити, що на ТОВ «Міратекс Груп» директором та водночас кінцевим бенефіціаром з 100 % часткою є Шнир'ов Віктор Михайлович. Тому він об'єднує у собі функції як керівника, так і власника. Рівень централізації влади на ТОВ «Міратекс Груп» є досить високим. Фактично прийняття усіх рішень зосереджено на вищому рівні управління, нижчі рівні обмежені у

прийняті рішення, а лише виконують ті, які надійшли згори. Керівник ТОВ «Міратекс Груп» активно залучений у всі процеси, які відбуваються на товаристві. Безпосередньо директор ТОВ «Міратекс Груп» здійснює й суворий контроль, менеджери нижчих рівнів зобов'язані з будь-яких питань радитися з директором. Відповідно рівень довіри до працівників з боку вищого керівництва є низьким. За кожним керівником ТОВ «Міратекс Груп» закріплена певна сфера управління та підпорядковані йому певні структурні підрозділи.

При управлінні ТОВ «Міратекс Груп» використовується симбіоз різних методів управління: адміністративних, економічних та соціально-психологічних. У таблиці 2.9 наведено найбільш поширені методи управління на товаристві.

Таблиця 2.9

Методи управління, які поширені на ТОВ «Міратекс Груп»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	6
	1.2. Посадові інструкції	Вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	14
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	17
	2.2. Система преміювання	Середній	13
	2.3. Надбавки	Середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	6
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	Низовий	5
	3.2. Похвала і осуд	Низовий	7
	3.3. Примус і спонування	Низовий	10

*Сформовано автором на основі інтерв'ю з працівниками товариства

Відповідно до результатів проведеного дослідження можемо зробити висновок про те, що на ТОВ «Міратекс Груп» досить високий рівень використання адміністративних методів управління. Як наслідок на ТОВ «Міратекс Груп» досить висока централізація та ієрархія управління. Довіра до підлеглих низька, як і їх самостійність. Усі рішення приймає виключно вищий менеджмент ТОВ «Міратекс Груп», а їх підлеглі лише виконавці, які

діють на основі суворого контролю з боку їх керівників та дотримання інструкцій та вказівок. У разі не дотримання інструкцій до підлеглих керівники ТОВ «Міратекс Груп» широко застосовують різні дисциплінарні стягнення, штрафують, позбавляють виплати додаткових премій та винагороди. У таких умовах працівники позбавлені ініціативності та самостійності, вони бояться не дотриматися встановлених вказівок та дій не по інструкції. Ми ж вважаємо, що такий підхід є негативним та знижує ефективність й мотивацію персоналу. В сучасному бізнес-середовищі дедалі більшого значення має інноваційність, нестандартні дії, прийняття оперативних рішень. На ТОВ «Міратекс Груп» підлеглі позбавлені цього.

Економічні методи на ТОВ «Міратекс Груп» полягають у виплаті заробітної плати працівникам, створенні системи винагород та преміювання, різних премій та іншої матеріальної винагороди. На рисунку 2.6 наведено динаміку середньорічної заробітної плати працівників на ТОВ «Міратекс Груп».

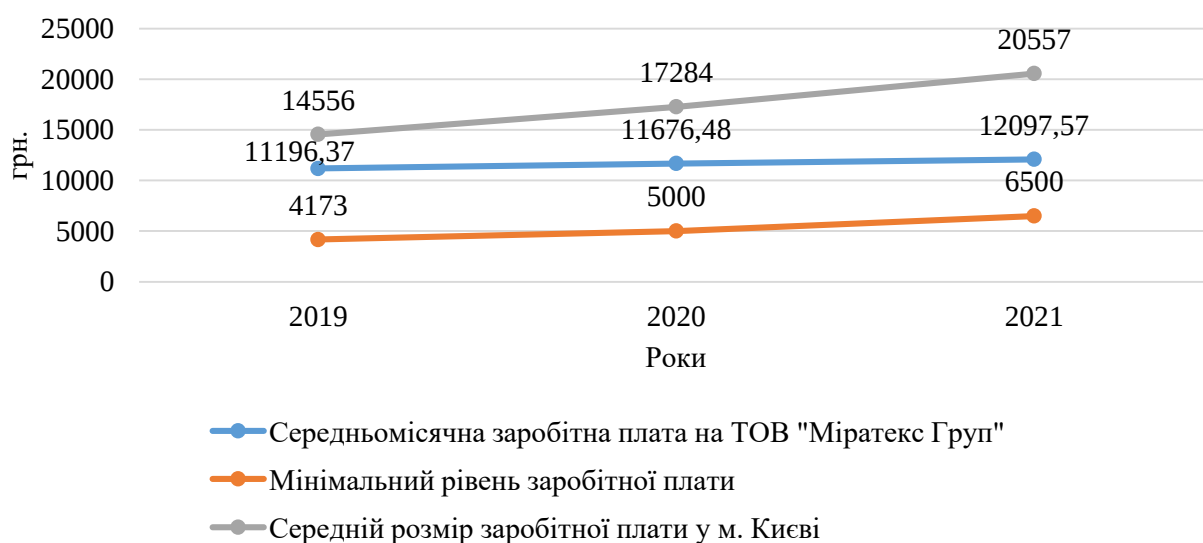


Рис. 2.6. Динаміка середньомісячної заробітної плати ТОВ «Міратекс Груп» у 2019-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [35]

З наведених даних можемо бачити, що рівень середньомісячної оплати праці на ТОВ «Міратекс Груп» суттєво перевищує встановлений державою мінімальний розмір. Зокрема, у 2021 р. середньомісячна заробітна плата на

товаристві склала 12097,57 грн. Однак у порівнянні з середнім розміром заробітної плати у м. Києві ТОВ «Міратекс Груп» поступається. Тому можемо стверджувати, що на ринку м. Києва рівень заробітної плати, який пропонує ТОВ «Міратекс Груп» не є конкурентоспроможною.

На ТОВ «Міратекс Груп» введені наступні премії та винагороди для працівників:

- своєчасне та професійне виконання трудових обов'язків;
- відсутність трудових порушень і виконавської дисципліни, зауважень з боку керівництва;
- відсутність дисциплінарних поступок, суворе отримання всіх правил, процедур, інструкцій та вказівок;
- відповідність етичним нормам;
- високі виробничі результати;
- відсутність збитків, завданих співробітниками товариству.

Більшість премій та додаткових винагород на ТОВ «Міратекс Груп» залежить від суворого дотримання працівниками товариства вказівок, інструкцій, правил та процедур. З однієї сторони це забезпечує високий рівень дисциплінарності, а з іншої породжує перед працівником страх діяти без інструкцій, зробити помилку. В сучасному бізнесі доводиться доволі часто відходити від інструкцій та діяти по ситуації. Вважаємо, що на разі економічні методи управління на ТОВ «Міратекс Груп» використовуються не у повній мірі.

ТОВ «Міратекс Груп» використовує різноманітні соціально-психологічні методи, включаючи як спонукання, так і примус. Примус реалізується керівниками, які тиснуть на співробітників, щоб вони виконували посадові інструкції, інакше стикаються з доганами та втратою винагороди. І навпаки, ТОВ «Міратекс Груп» також використовує позитивні методи підкріплення, наприклад, пропонуючи співробітникам можливість отримати подяку, сертифікати або суспільне визнання. Ці соціально-психологічні стратегії зазвичай використовуються на товаристві, що аналізується.

Високий рівень використання адміністративних методів призводить до придушення ініціативи та управління з елементами авторитарного стилю управління, коли директор бажає усе контролювати, приймати рішення з будь-яких питань. З метою визначення існуючого стилю управління використано спеціально розроблену анкету, яка наведена у додатку Б. На основі неї проведено опитування, у якому взяло участь 40 працівників ТОВ «Міратекс Груп» різних вікових груп та посад. Було проведено анонімне опитування, під час якого працівникам роздали анкету з 16 питань. На кожне запитання було три варіанти відповіді, і співробітникам було запропоновано вибрати варіант, який найкраще описує їхнього поточного керівника, і варіант, якому вони віддадуть перевагу. Варіанти відповідей були класифіковані як А – для авторитарних, В – для ліберальних і С – для демократичних стилів керівництва. Кожній відповіді було присвоєно бал відповідно до стилю управління, який вона представляла. Результати опитування зображено на рисунку 2.7.

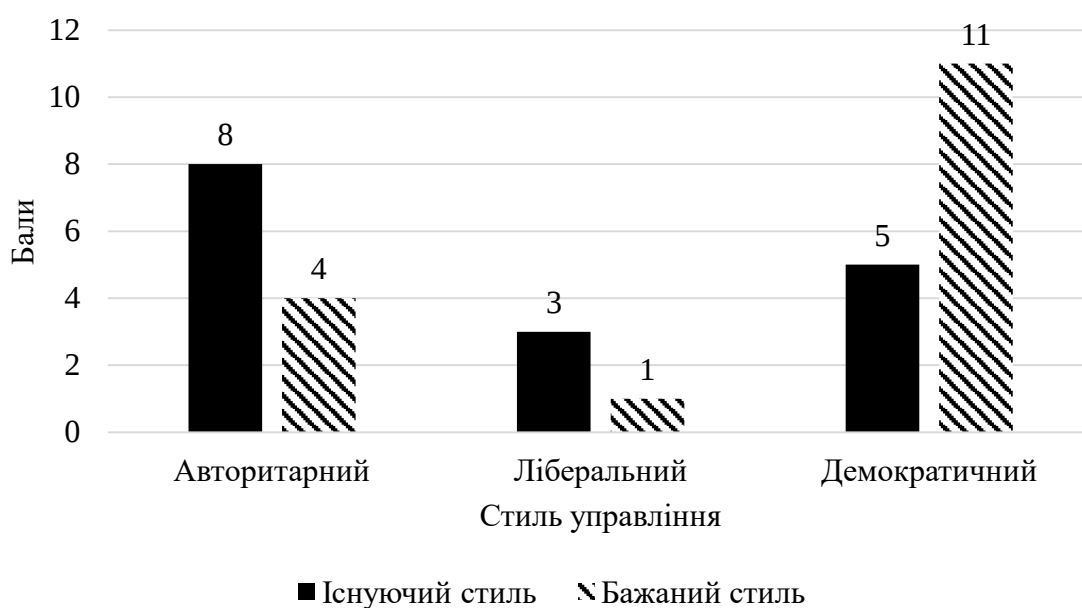


Рис. 2.7. Порівняння існуючого стилю управління на ТОВ «Міратекс Груп» з бажаним

Джерело: сформовано автором на підставі анкетного опитування

За результатами проведеного опитування можна зробити висновок, що ТОВ «Міратекс Груп» наразі використовує авторитарний підхід, який отримав

найвищий бал. Проте більшість персоналу є прихильниками демократичного стилю управління. Через обставини, що склалися, працівники незадоволені стилем управління та виступають проти нього, що є однією з основних причин усіх проблем управління персоналом. Через переважання авторитарного підходу до управління ТОВ «Міратекс Груп» в першу чергу покладається на адміністративні методи управління.

В цілому слід зазначити, що на ТОВ «Міратекс Груп» використовується комбінований стиль управління з суттєвим переважанням елементів авторитарного. На основі проведеного аналізу у таблиці 2.10 виділено основні переваги та недоліки існуючого стилю управління на ТОВ «Міратекс Груп».

Таблиця 2.10

**Основні переваги та недоліки існуючого стилю управління на
ТОВ «Міратекс Груп»**

№	Переваги	Недоліки
1	Високий контроль за виконання завдань, використання ресурсів	Низька довіра до персоналу
2	Висока виконавча дисциплінованість персоналу	Постійна перевантаженість керівника товариства виконанням рутинних операцій
3	Чітке управління товариством	Придушення ініціативи персоналу
4	Сприяє неухильному дотриманню правил, норм, вказівок з боку персоналу	Порушений морально-психологічний клімат у трудовому колективі
5	Швидке прийняття управлінських рішень	Незадоволеність персоналу існуючим стилем управління
6	Чіткий розподіл обов'язків та міри відповідальності	Високий рівень бюрократії та ієрархії
7	Високий імідж керівника товариства в очах персоналу як справжнього лідера	Слабкий рівень мотивації персоналу, а також відсутність можливостей для самореалізації персоналу
8	Фокус на досягнення поставлених цілей	Ускладнена адаптація до мінливого зовнішнього середовища через жорсткість стилю управління
9		Високий рівень стресу в колективі
10		Існування випадків зловживання владою з боку керівника
11		Надмірна залежність від лідера

Джерело: сформовано автором на підставі власного дослідження

З проведеного аналізу можемо констатувати, що наявний стиль управління ТОВ «Міратекс Груп» має низку як переваг, так і недоліків. Важливо удосконалювати стиль управління, щоб усунути виявлені недоліки.

На основі результатів проведеного дослідження можемо на рисунку 2.8 відобразити головні проблеми стилю та методів управління ТОВ «Міратекс Груп».

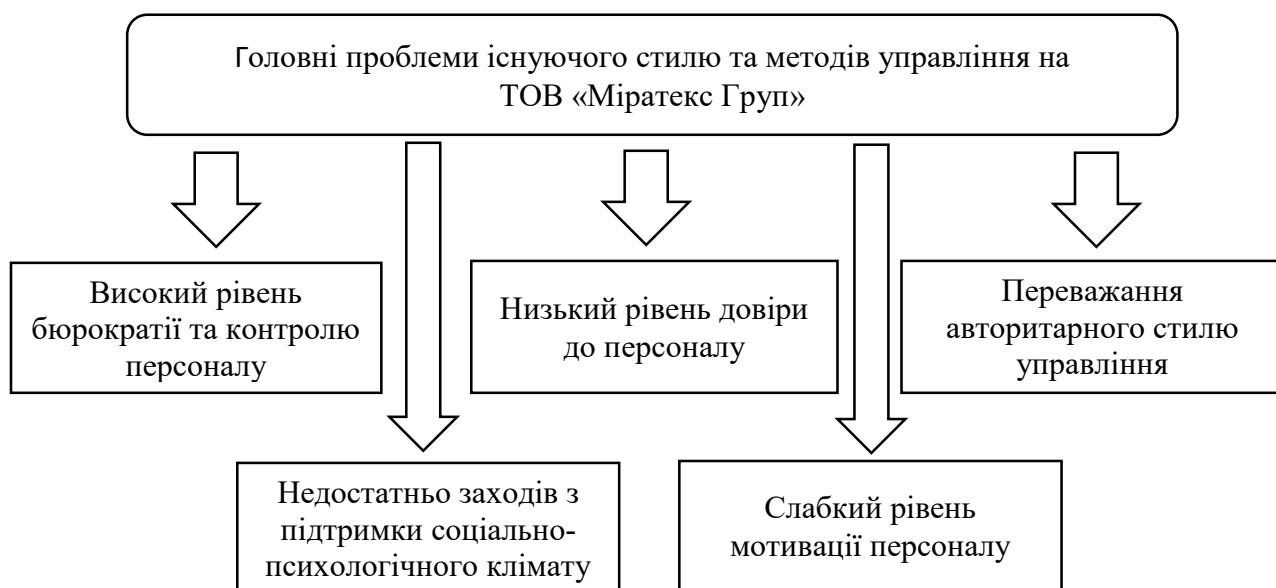


Рис. 2.8. Головні проблеми стилю та методів управління ТОВ «Міратекс Груп»

Джерело: сформовано автором на підставі результатів власного дослідження

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволили встановити, що на ТОВ «Міратекс Груп» переважає авторитарний стиль управління. Директор товариства прагне все контролювати, вимагає високого рівня стандартизованості, суворого дотримання стандартів, інструкцій та правил, рівень довіри до працівників вкрай низький. Значна перевага в компанії віддається адміністративним методам та не у повній мірі використовуються дві інші групи методів. З огляду на виявлені проблеми можемо констатувати про те, що ТОВ «Міратекс Груп» має резерви щодо удосконалення та підвищення своєї ефективності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МІРАТЕКС ГРУП»

3.1. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності стилю та методів управління на ТОВ «Міратекс Груп»

У ході проведеного аналізу в попередньому розділі встановлено, що на ТОВ «Міратекс Груп» використовується змішаний стиль управління з суттєвим переважанням елементів адміністративного стилю управління. Такий стиль управління не відповідає очікуванням співробітників. Відповідно можемо запропонувати гіпотезу, за якої при зміні стилю управління, ТОВ «Міратекс Груп» зможе підвищити ефективність своєї господарської діяльності. Зміну стилю управління на ТОВ «Міратекс Груп» можна розглядати як реальний резерв щодо удосконалення діяльності, що є важливими в умовах воєнного стану та економічної нестабільності та складності прогнозованості стану зовнішнього середовища.

Кожна людина є унікальною, індивідуальною особистістю з різним характером, очікуванням, потребами, інтересами тощо. Відповідно на кожного працівника здійснюють вплив різні методи та стилю управління. До того ж кожна окрема ситуація на ТОВ «Міратекс Груп» вимагає застосування різного стилю управління. Директору на ТОВ «Міратекс Груп» слід вміти адаптуватися до кожного працівника, ситуації та обирати стиль управління, який буде мати найбільш ефективний вплив у конкретній ситуації. Сучасного ефективного керівника вирізняє саме вміння до гнучкого управління.

Необхідно при управлінні персоналом виходити не з того, що краще для директора чи окремого індивідуума, а діяти відповідно до очікувань співробітників та виходити з інтересів ТОВ «Міратекс Груп» в цілому. Щоб домогтися цього слід директору товариства розуміти наявний стан соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, очікуванні співробітників, рівень

задоволеності існуючим стилем управління, індивідуальні особливості персоналу тощо. Відповідно до цього директор чи інший керівник ТОВ «Міратекс Груп» буде мати уявлення про те, який саме підхід до управління у конкретній ситуації буде найбільш ефективним. Окрім того при залученні нових співробітників ТОВ «Міратекс Груп» також зможе проводити подібне тестування його темпераменту, морально-психологічний портрет, щоб підбирати схожим за поведінкою співробітників у трудовий колектив товариства. Також слід регулярно проводити оцінку рівня задоволеності існуючим стилем управління, як проведено нами у п.п. 2.3 даної роботи. Отримана інформація за результатами такої оцінки дозволить вищому керівництву розуміти ставлення персоналу й відповідно до цього вносити зміни у використовувані методи та стиль управління ТОВ «Міратекс Груп».

Процес управління персоналом є досить складним та вимагає від представників вищого керівництва ТОВ «Міратекс Груп» високої кваліфікації, менеджерських умінь, знань з психології, побудови міцних людських відносин та здійснення ефективного впливу на персонал. З урахуванням цього можемо запропонувати директору ТОВ «Міратекс Груп» приділяти час постійному розвитку та навчанню у даній сфері, що дозволить розвивати управлінські навички. У таблиці 3.1 можемо запропонувати пропоновані тренінги для вищого керівництва ТОВ «Міратекс Груп».

Таблиця 3.1

Пропоновані тренінги для вищого керівництва ТОВ «Міратекс Груп»

Назва тренінгу	Дата проведення	Місце проведення
Управління командою у бізнесі	30.05.2023-06.07.2023	У форматі онлайн
Практикум лідерства	22.09.2023	Київ, вул. Старокиївська 10 Г
Управління ефективністю бізнесу	14.11.2023-16.11.2023	Київ, вул. Гоголівська, 15

Джерело: авторська розробка

Передбачається, що участь у подібних тренінгах дозволить вищому менеджменту ТОВ «Міратекс Груп» підвищити рівень знань та кваліфікації у сфері управління персоналом, опанувати сучасні стилі управління, вміти оперативно реагувати на зміну ситуації, підвищувати морально-психологічний клімат у трудовому колективі за рахунок відповідних інструментів тощо. Важливим є те, що на тренінгах спікерами будуть успішні фахівців у сфері HR-менеджменту, які поділяться власним досвідом у частині управління персоналом.

Найбільш важливим є тренінг «Управління командою у бізнесі», який триватиме майже 1,5 місяця та проводитиметься у режимі онлайн. Структура даного тренінгу включатиме 12 занять, які наведені на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Структура тренінгу «Управління командою у бізнесі»

Джерело: сформовано автором на підставі [36]

Даний тренінг розрахований для участі в ньому безпосередньо директора ТОВ «Міратекс Груп» та операційного директора. Їх участь в даному тренінгу дозволить опанувати нові методи та стилі управління, які в сучасних умовах є найбільш ефективними. Кращі коучери країни ознайомлять його з кращими практиками управління підприємством.

Передбачається, що участь топ-менеджменту ТОВ «Міратекс Груп» у тренінгу «Управління командою у бізнесі» направлена на досягнення таких цілей:

- навчитися створювати сильні та проактивні бізнес-команди;
- навчитися формувати прозору комунікацію та систему фідбеку;
- навчитися грамотно розподіляти ролі та обов'язки між співробітниками;
- навчитися мотивувати та розвивати команду, зрощувати амбасадорів бренду;
- навчитися прокачувати лідерські компетенції та визначати власний стиль управління.

Надалі ці знання будуть використані на практиці для підвищення ефективності управління ТОВ «Міратекс Груп». Тренінгова програма «Управління командою у бізнесі» спрямована на розвиток навичок і знань, пов'язаних з ефективним застосуванням методів та стилів управління в бізнесі. Відповідно даний тренінг має на меті надати вищому керівництву ТОВ «Міратекс Груп» необхідні знання та навички для ефективного керування командами, сприяння співпраці та досягнення високих результатів у бізнес-середовищі. Головною перевагою даного тренінгу є те, що він включає усі важливі компоненти, що стосується управління підприємством.

Інші два тренінги також є важливими для опанування новими техніками управління підприємством. Зокрема, тренінг «Практикум лідерства» є комплексною програмою, яка спрямована на підвищення лідерських якостей та надання практичного досвіду учасникам. Він поєднує теоретичні знання з практичними заняттями для розвитку основних лідерських навичок. Даний тренінг, на відміну від попереднього, проходитиме у офлайн-режимі. Взяти у

ньому участь рекомендовано директору ТОВ «Міратекс Груп», який є ключовою фігурою на товаристві. Основними цілями даного тренінгу є наступні:

- розвинути навички побудови відносин у колективі, ефективного вирішення конфліктів, а також впливу на підлеглих;
- вивчити кращі стратегії створення згуртованого трудового колективу;
- ознайомитися з кращими зарубіжними практиками управління підприємством;
- забезпечити обмін знаннями між топ-лідерами кращих українських підприємств;
- підвищення навичок управління підприємством;
- навчитися застосовувати інноваційні методи управління персоналом;
- прокачати вміння правильно оцінювати ситуацію та в залежності від неї підбирати найбільш ефективний стиль управління.

В цілому можемо констатувати, що тренінг «Практикум лідерства» допоможе директору розвинути кращі навички спілкування, прийняття рішень і вирішення проблем, що є важливими для успіху ТОВ «Міратекс Груп».

Тренінг «Управління ефективністю бізнесу» також проводитиметься у форматі офлайн. Беручи участь у ньому директор ТОВ «Міратекс Груп» матиме змогу обмінятися власним досвідом та знаннями з іншими провідними директорами вітчизняних підприємств, а також отримані нові знання в даній частині. Даний тренінг спрямований на те, щоб надати знання та навички, необхідні для ефективного вимірювання, моніторингу та оптимізації діяльності ТОВ «Міратекс Груп». Головне завдання даного тренінгу навчити учасників правильно оцінювати внесок кожного з працівників в досягнення цілей підприємства, а також відповідним чином їх мотивувати, використовуючи правильно підібрані методи та стилі управління. Передбачається, що завдяки участі в даному тренінгу топ-менеджмент ТОВ «Міратекс Груп» зможе побудувати справедливую оцінку роботи персоналу та відповідним чином мотивувати за рахунок комбінації різних методів управління.

Директору ТОВ «Міратекс Груп» та представникам вищого менеджменту слід постійно розвиватися, оновлювати знання, знайомитися з сучасними техніками та інструментами управління персоналом тощо. Важливим є також обмін знаннями з керівниками інших підприємств, вивчення кращого вітчизняного та міжнародного досвіду з подальшим використанням його елементів на ТОВ «Міратекс Груп». Щорічно у сфері управління з'являються нові тренди, використовуються більш прогресивні методи, підходи, які є більш ефективними за традиційні. Директору ТОВ «Міратекс Груп» слід їх вивчати, бути в курсі останніх трендів та намагатися використовувати кращі з них у своїй діяльності.

Вважаємо, що такі нововведення дозволять директору ТОВ «Міратекс Груп» змінити свій стиль управління з авторитарного на більш демократичний, який і є бажаним для співробітників товариства. Цього можливо досягнути за рахунок внесення змін у методи управління, які використовуються на ТОВ «Міратекс Груп». Зокрема, наша пропозиція полягає в тому, щоб на ТОВ «Міратекс Груп» запровадити директиву «15:65:20», де використання методів управління персоналом буде розподілено таким чином:

- 15% на адміністративні методи,
- 65% на економічні методи,
- 20% % для соціально-психологічних методів.

Цей розподіл спрямований на вдосконалення та оптимізацію загальної системи управління ТОВ «Міратекс Груп». Виділяючи 15% на адміністративну техніку, ми прагнемо знизити рівень адміністративного тиску та бюрократії на працівників ТОВ «Міратекс Груп».

Так, на сьогодні вищий менеджмент ТОВ «Міратекс Груп» в основному використовує адміністративні методи управління, що демотивує працівників, придушує їх ініціативність та самостійність. Ми ж пропонуємо змінити даний підхід шляхом меншого використання адміністративних методів, використання яких слід звести до мінімуму. Відповідно більш активно використовувати економічні та соціально-психологічні методи управління.

Пропонуємо у частині економічних методів управління започаткувати такі нововведення як:

- індивідуалізація заробітної плати;
- виплата премій працівникам за перевиконання планів;
- премія за особливо вигідний контракт;
- введення 13-ї заробітної плати.

Економічні методи на ТОВ «Міратекс Груп» повинні бути спрямовані на індивідуалізацію заробітної плати та підвищення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні спільних цілей. Зокрема, для цього рекомендовано виробничому персоналу впровадити премії за перевиконання плану. Відповідно рівень оплати праці такого працівника буде залежати від виконаної ним роботи. Чим більше виробить продукції працівник тим більшу премію отримає. Це мотивуватиме працівників до більш продуктивної роботи, так як його розміри заробітної плати залежатимуть від його кінцевих результатів роботи. Для управлінського персоналу пропоновано впровадити премію за укладання особливо вигідного контракту.

Головною новацією стане виплата персоналу 13-ї заробітної плати. За таких обставин працівники ТОВ «Міратекс Груп» будуть зацікавлені в досягненні поставлених вищим керівництвом завдань. Від досягнення ними цих цільових показників залежатиме ймовірність отримання 13-ї зарплати, яка нараховуватиметься за результатами роботи за рік. Це нововведення дає можливість працівникам значно покращити своє матеріальне становище. Порядок визначення 13 посадового окладу працівникам ТОВ «Міратекс Груп» проілюструємо на рисунку 3.2.

Ключовою характеристикою запропонованого алгоритму є те, що ТОВ «Міратекс Груп» застосовуватиме додаткову заробітну плату лише за умови виконання бажаної умови. За будь-яких інших обставин додаткова оплата не виплачуватиметься. Це свідчить про те, що ТОВ «Міратекс Груп» не матиме жодних фінансових збиток за цим алгоритмом. Додатковий платіж буде здійснено лише після досягнення цільового рівня.

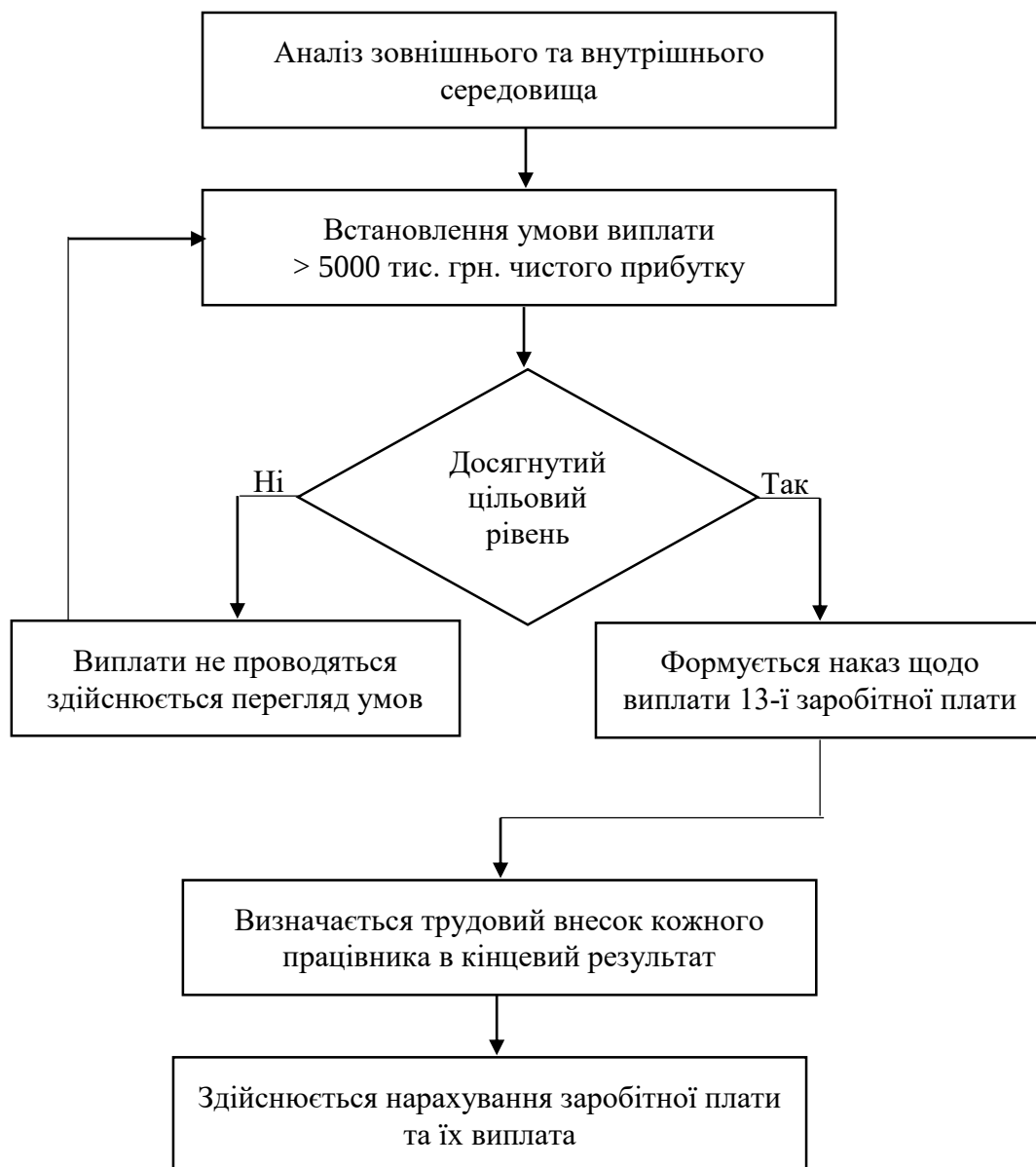


Рис. 3.2. Алгоритм нарахування 13-ї заробітної плати працівникам

ТОВ «Міратекс Груп»*

Джерело: авторська розробка

Інша група методів управління, а саме соціально-психологічні передбачатимуть здійснення наступних нововведень:

- проведення діагностики мікроклімату в колективі;
- запровадження звання «Кращий працівник місяця»;
- інформування за принципом «керівник-підлеглий»;
- організація тимблдингу;
- залученість працівників до управління.

З метою підвищення згуртованості трудового колективу ТОВ «Міратекс Груп» рекомендовано впровадити різноманітні корпоративні заходи, які сприятимуть зближенню персоналу. Зокрема, це може бути спільне відзначення таких свят як: 8 березня, 6 грудня, Новий рік, день народження співробітника тощо. Також інтерес викликають різноманітні тимблдингові заходи, які дозволять налагодити відносини у трудовому колективі. Тимблдингові заходи можуть проводити у формі гри у волейбол, боулінг, залучення до волонтерства, висадки зелених насаджень, спільного виконання певного завдання тощо. Для цього існує маса ідей, головне вищому керівництву не ігнорувати це, а ураховувати реальні потреби персоналу, працювати над покращенням морально-психологічного мікроклімату.

У таблиці 3.2 запропонуємо програму тимблдингових заходів на ТОВ «Міратекс Груп».

Таблиця 3.2

Програма тимблдингових заходів на ТОВ «Міратекс Груп»

Вид тимблдингу	Командоутворюючий захід	Короткий опис
Соціальний	Плетіння маскувальних сіток для ЗСУ	Від початку 2022 року в Україні триває масштабний конфлікт. Співробітники ТОВ «Міратекс Груп» мають можливість об'єднатися та підтримати Збройні Сили у боротьбі з ворогом. Компанія може організувати виробництво маскувальних сіток на місці, дозволяючи всім бажаючим брати участь у цій ініціативі.
Екологічний	Спільна висадка зелених насаджень на одній з вулиць столиці України	Трудовий колектив може взяти участь у всесвітній екологічній ініціативі, яка проходить 10 квітня, під час якої люди колективно висаджують дерева та облагородити одну з вулиць у Києві.
Спортивний	Спільний перегляд матчів ліги чемпіонів	Багато співробітників ТОВ «Міратекс Груп» є завзятими любителями футболу. Організація колективних переглядів майбутніх матчів Ліги чемпіонів на великому екрані сприятиме зміцненню зв'язків між персоналом.
	Гра у боулінг	Кожен бажаючий розбивається на пари та бере участь у грі в боулінг. Таким чином, влаштовується змагання невеликого масштабу, кульмінацією якого стає фінальний матч.

Джерело: авторська розробка

Це лише приблизна добірка потенційних командуютьуючих заходів, які можуть бути організовані ТОВ «Міратекс Груп». Співробітників слід заохочувати пропонувати ідеї щодо організації цих заходів, забезпечуючи врахування їхніх потреб.

На рисунку 3.3 систематизовано пропоновані заходи щодо удосконалення методів управління на ТОВ «Міратекс Груп».



Рис. 3.3. Пропоновані заходи щодо удосконалення методів управління на ТОВ «Міратекс Груп»

Джерело: сформовано автором на підставі власних досліджень

Вважаємо, що зміни у методах управління на ТОВ «Міратекс Груп» сприятимуть й поступовому переходу від авторитарного до демократичного стилю управління. Головна ідея рекомендованих заходів полягає у тому, що змістити фокус з адміністративних методів на економічні та соціально-психологічні. Прогнозується за рахунок цього підвищення рівня зацікавленості персоналу в досягненні кінцевих результатів товариства, поліпшення умов праці, що сприятиме підвищенню результативності діяльності кожного окремого працівника.

Таким чином, з метою удосконалення стилю керівництва на ТОВ «Міратекс Груп» запропоновано вищому керівництву товариства взяти участь в спеціалізованих тренінгах. Участь у них дозволить директору ТОВ «Міратекс Груп» оволодіти сучасними прийомами та методами управління персоналом. Також з метою удосконалення стилю керівництва ТОВ «Міратекс Груп» запропоновано знизити рівень використання адміністративних методів, та активізувати економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Це дозволить змінити стиль керівництва, а саме послабити ознаки адміністративного стилю управління та посилити демократичний стиль управління.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи слід здійснити обґрунтування запропонованих заходів.

3.2. Обґрунтування запропонованих заходів

Впровадження запропонованих заходів має на меті підвищення ефективності управління ТОВ «Міратекс Груп» за рахунок зміни стилю та методів управління. Важливо спрогнозувати зміни основних економічних та фінансових показників ТОВ «Міратекс Груп» у результаті впроваджуваних заходів. Лише за умови поліпшення економічних результатів діяльності ТОВ «Міратекс Груп» можна констатувати про доцільність впровадження

запропонованих заходів. Для проведення розрахунку економічної доцільності слід визначити можливі витрати на впровадження запропонованих заходів, а потім спрогнозувати зміни кінцевого прибутку товариства. Таким чином, визначимо вплив запропонованих заходів на кінцеві результати діяльності ТОВ «Міратекс Груп».

Для початку визначимо витрати на впровадження запропонованих заходів. Для цього у таблиці 3.3 складено бюджет витрат на впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.3

Бюджет витрат на впровадження запропонованих заходів

№	Назва	Витрати, тис. грн.
1	Участь у тренінгах	80
2	Проведення діагностики стану морально-психологічного клімату в трудовому колективі	5
3	Виплата додаткових премій	500
4	Тімбліндингові заходи	120
5	Витрати на соціально-психологічні заходи	40
6	Непередбачувані витрати (10 %)	75
7	Разом	820

Джерело: авторська розробка

Орієнтовні планові витрати на впровадження запропонованих заходів складе близько 820 тис. грн. Зазначимо, що ці витрати є орієнтовними і можуть мати певні відхилення під впливом інфляції, непередбачуваності зовнішнього середовища, а також змінами розмірів премій. Адже, чим вищі результати ТОВ «Міратекс Груп», тим більші витрати на оплату премій. Однак при цьому у виграші буде як товариство, так і рядові співробітники. Витрати на тимбліндингові заходи також можуть мати різну вартість, що обумовлено їх видами, кількістю учасників та іншими чинниками. Тому точну суму визначити не можливо, але у бюджет закладено 120 тис. грн., що у розрахунку складає 2,5 тис. грн. на одного працівника.

Відтак, це складено орієнтовний бюджет витрат на реалізацію запропонованих заходів. Надалі його розмір може змінюватися відповідно до отриманих ТОВ «Міратекс Груп» результатів. Зокрема, при збільшенні прибутку будуть зростати й розміри виплат премій та інших винагород. Якщо при виявленні оцінки буде встановлено негативні відхилення керівництво може внести зміни у програму, скоротити витрати тощо.

Що стосується позитивного економічного результату, то він полягатиме у підвищенні результативності праці персоналу, що у кінцевому рахунку сприятиме зростанню розміру прибутку ТОВ «Міратекс Груп». Оцінити точний вплив зміни стилю та методів управління на результативність діяльності ТОВ «Міратекс Груп» досить складно. У сучасній літературі існує декілька методів, які здебільшого орієнтуються на математичному допущенню, суб'єктивізму при урахуванні очікуваного ефекту.

Прогнозується завдяки покращенню стилю та методів управління, які ураховують реальні потреби працівників, підвищення продуктивності праці на 12 %. Відповідно зростання продуктивності праці призведе до збільшення чистого доходу від реалізації продукції на такий самий же відсоток. Для розрахунку приросту прибутку використаємо наступну формулу:

$$\Delta\P = \sum_1^n (BP \times K) \times \lambda \times p \times \left(1 - \frac{v}{100}\right) - B \quad (3.1),$$

де $\Delta\P$ – приріст прибутку від впровадження проекту, тис. грн.;

BP – виручка від реалізації у попередньому році, тис. грн.;

K – плановий коефіцієнт зростання виручки у плановому році (12 %);

λ – коефіцієнт, який враховує сплату податку на додану вартість. Ставка податку на додану вартість дорівнює 20%, а коефіцієнт $\lambda = 0,8333$;

p – коефіцієнт, який враховує рентабельність продукту. Рекомендується приймати $p = 0,2...0,3$;

v – ставка податку на прибуток (18%);

B – витрати на впровадження запропонованих заходів.

Відповідно використовуючи вищенаведену формулу визначимо очікуваний приріст прибутку:

$$\Delta\P=(92480,7 \times 0,12) \times 0,8333 \times 0,2 \times (1 - \frac{18}{100}) - 820 = 1454 \text{ тис. грн.}$$

Очікуваний приріст прибутку від впровадження запропонованих заходів складає 1454 тис. грн. Це той прибуток, який ТОВ «Міратекс Груп» зможе отримати завдяки удосконаленню стилю та методів управління. Крім того ТОВ «Міратекс Груп» отримає ряд соціальних ефектів, які полягають у поліпшенні умов праці, формування лояльності персоналу до підприємства, покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі тощо.

Економічну ефективність запропонованих заходів визначимо за формулою:

$$E = \Delta\P / B \times 100 \% \quad (3.2),$$

де E – економічна ефективність від запропонованих заходів, %;

$\Delta\P$ – приріст прибутку від впровадження проекту, тис. грн.;

B – витрати на впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

Відповідно економічна ефективність запропонованих заходів складе:

$$E = 1454 / 820 \times 100 \% = 177,31 \%$$

Таким чином, проведена оцінка показала, що впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення стилю та методів управління є економічно вигідним. Орієнтовні витрати на впровадження змін складають близько 820 тис. грн., при цьому очікується приріст чистого доходу на 12 % завдяки покращенню результатів роботи персоналу. Відповідно очікуваний приріст прибутку складає 1454 тис. грн., а економічна ефективність при цьому складе 177,31 %.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання даної кваліфікаційної роботи на тему: «Роль стилю і методів управління в забезпеченні ефективного функціонування підприємства» досягнуто головної мети та виконано усі завдання, які ставилися на початку. За результатами цього можемо зробити наступні висновки:

1. Розкрито сутність та зміст стилю управління. Стили управління є однією з найскладніших та найбільш обговорюваних тем в науковому дискурсі. У загальному під стилем управління слід розуміти сукупність методів, прийомів, принципів, норм, які використовує керівник для впливу на колектив. Від стилю управління залежить результативність підлеглих, досягнення поставлених цілей. Універсального стилю управління не існує, всі люди різні, відповідно й манера спілкування, арсенал методів управління може кардинально різнитися. Часто менеджери роблять помилку, використовуючи той самий стиль для всіх, незалежно від здібностей, умов чи мотивації.

2. Надано характеристику стилям управління. Важливою умовою забезпечення ефективної роботи персоналу є правильно підібраний стиль управління, який дозволить направляти трудовий колектив для досягнення спільних цілей. Стиль управління – це те, як керівник підприємства поводить себе під час спілкування з трудовим колективом, які методи використовує для управління ним. Згідно традиційним підходом існує три стилі управління: демократичний, авторитарний та ліберальний.

3. Визначено сучасні методи управління підприємством. Встановлено, що для забезпечення ефективної роботи співробітників на підприємствах необхідне використання та застосування різних методів управління. Традиційно в сучасній літературі виділяють три групи методів: адміністративні або організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. Застосування тих чи інших методів управління підприємством залежить від встановлених норм і цінностей трудового колективу, а також від цілей підприємства. Кожен з методів має свої

як переваги, так і недоліки. Найбільшого ефекту можна досягнути при комплексному використанню різних методів.

4. Надано загальну характеристику бази дослідження. ТОВ «Міратекс Груп» є вітчизняним підприємством, яке пропонує широкий асортимент послуг та продуктів. Основним видом діяльності товариства є виробництво етикеток різної форми та різного дизайну, а також продаж принтерів штрих-коду, POS-обладнання, термінали збору даних та інше електронне обладнання. Основними клієнтами ТОВ «Міратекс Груп» є вітчизняні супермаркети, збутова мережа поширена по всій території України. Пріоритетними для ТОВ «Міратекс Груп» є Київська, Львівська та Дніпропетровська області. Незважаючи на війну ТОВ «Міратекс Груп» продовжує своє функціонування та розвиток.

5. Проведено аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Міратекс Груп». Результати проведеного аналізу дозволяють констатувати, що ТОВ «Міратекс Груп» є досить успішним та прибутковим підприємством, яке щороку нарощує обсяги своєї діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції за 2019-2021 рр. виріс на 80,33 % і становив на кінець звітного року 92480,7 тис. грн. ТОВ «Міратекс Груп» щорічно проводить активну діяльність по оновленню основних засобів, вартість яких виросла на 46,37 %. Чистий фінансовий результат за 2021 р. склав 2190,2 тис. грн., що є максимальним за останні три роки. Серед негативних змін ТОВ «Міратекс Груп» виявлено зниження ефективності використання ресурсів товариства та високі витрати. Тому над цим слід працювати з метою усунення цих помилок.

6. Здійснено оцінку персоналу ТОВ «Міратекс Груп», яке належить до малих підприємств за чисельністю працюючих, протягом 2019-2021 рр. їх кількість не перевищувала 50 осіб. У 2021 р. середньооблікова чисельність працівників складала 48 осіб. Щороку відбувається розширення трудового штату через загальне розширення виробничо-господарської діяльності ТОВ «Міратекс Груп». На ТОВ «Міратекс Груп» основу трудового штату складають працівники віком 25-49 років з вищим рівнем освіти. Плинність кадрів складає 13 % при

оновленні персоналу в 20 %, що є не високими показниками та свідчать про загальну сталість персоналу.

7. Досліджено стиль та методи управління на ТОВ «Міратекс Груп». Результати проведеного дослідження дозволили встановити, що на ТОВ «Міратекс Груп» переважає авторитарний стиль управління. Директор товариства прагне все контролювати, вимагає високого рівня стандартизованості, суворого дотримання стандартів, інструкцій та правил, рівень довіри до працівників вкрай низький. Значна перевага в компанії віддається адміністративним методам та не у повній мірі використовуються дві інші групи методів. З огляду на виявлені проблеми можемо констатувати про те, що ТОВ «Міратекс Груп» має резерви щодо удосконалення та підвищення своєї ефективності.

8. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності стилю та методів управління на ТОВ «Міратекс Груп». З метою удосконалення стилю керівництва на ТОВ «Міратекс Груп» запропоновано вищому керівництву товариства взяти участь в спеціалізованих тренінгах. Участь у них дозволить директору ТОВ «Міратекс Груп» оволодіти сучасними прийомами та методами управління персоналом. Також з метою удосконалення стилю керівництва ТОВ «Міратекс Груп» запропоновано знизити рівень використання адміністративних методів, та активізувати економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Це дозволить змінити стиль керівництва, а саме послабити ознаки адміністративного стилю управління та посилити демократичний стиль управління.

9. Обґрунтовано запропоновані заходи. Проведена оцінка показала, що впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення стилю та методів управління є економічно вигідним. Орієнтовні витрати на впровадження змін складають близько 820 тис. грн., при цьому очікується приріст чистого доходу на 12 % завдяки покращенню результатів роботи персоналу. Відповідно очікуваний приріст прибутку складає 1454 тис. грн., а економічна ефективність при цьому складе 177,31 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арабаджи Ю.І., Дашко І.М. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Електронне наукове фахове видання. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Випуск 9. 2016. С. 1-6.
2. Бабенко О.М. Формування елементів стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 81-86.
3. Безчасний О.У. Концепція формування системи управління комунікаціями в умовах розвитку промислових підприємств. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 73-82.
4. Бородієнко О. Критерії, показники, рівні сформованості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств. *Молодь і ринок*. 2017. № 7. С. 109-115.
5. Бурлаєнко О.Д., Постоева О.Г. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. *Науковий вісник УМО. серія. економіка та управління*. 2019. Вип. 6. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%91%D1%83%D1%80%D0%BB%D0%B0e%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf (дата звернення: 10.04.2023)
6. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250 000. Київ; Ірпінь: Перун, 2007. 1736 с.
7. Вініченко І.І., Дідур К.М. Сутність та теоретичні основи стилю управління. *Агросвіт*. 2011. № 21. С. 28-32.
8. Гошовська В.А., Пашко Л.А., Фугель Л.М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління: навч.-метод. Матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 96 с.

9. Данченко Л.Г., Гордина В.В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 52-55.
10. Жарик Є.А., Гуржій Н.М. Аналіз лідерського впливу керівника на результативність роботи машинобудівного підприємства. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 35. С. 288-296.
11. Казанджі А.В. Сутність дефініцій «управління», «менеджмент», «керівництво» та діалектика їх зв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 254-259.
12. Калущка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 74-80.
13. Кіращук Р. П., Пархоменко-Куцевіл О. І. Стилi керівництва та роль i місце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 88–94.
14. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50.
15. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підруч. для студентів вищ. навч. закл. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
16. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. 2016. С. 178-183.
17. Мороз І.В. Менеджмент і маркетинг освіти навч. Посібн. Київ: Освіта України, 2009. 192 с.
18. Нужна О.А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом. *Системи забезпечення управління підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку : Збірник наукових праць*. 2016. С. 296-303.
19. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138-147.

20. Рудінська О.В., Ленська Н.І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 105-122.
21. Сидоренко А.О., Чорній В.В., Сучасні методи управління персоналом підприємства, 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (дата звернення: 05.04.2023)
22. Сингаївська І.В., Федорець С.Б. Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. Вип. 29. 2017. С. 197-205
23. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 192 с.
24. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць*. Київ, 2018. 166 с.
25. Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 41-47.
26. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 121-125.
27. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 53 (1026). С. 178-181.
28. Церковна А.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. Вип. 3. С. 222-237.
29. Чернобай Л.І., Дума О.І. Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. №8. С. 198-204.

30. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип.6 (37). Київ: НДЕІ, 2014. С.97-100
31. Шевчук О., Шило А. Роль керівництва в управлінні змінами. 2020. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19328/1/746-748.pdf> (дата звернення: 10.03.2022)
32. Britchenko I.G., Smerichevskyi S.F., Kryvovyazyuk I.V. Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2018. volume 217. P. 115-121.
33. Chin R. Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. *Team Performance Management*. 2015. Vol. 21 (3/4). Pp. 199-216.
34. Rao M.S. Shortlist Your Employer: Acquire Soft Skills to Achieve Your Career and Leadership Success to Excel as a CEO. *The Journal of Values-Based Leadership*. 2016. Vol. 9. Iss. 1. Article 13. URL: <http://scholar.valpo.edu/jvbl/vol9/iss1/13> (дата звернення 10.04.2022)
35. Дані youcontrol ТОВ «Міратекс Груп». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38091859/ (дата звернення: 14.04.2023)
36. Онлайн-курс. Управління командою в бізнесі. URL: <https://laba.ua/lecture/583-upravlenie-komandoj> (дата звернення: 28.04.2023)
37. Офіційний веб-сайт ТОВ «Міратекс Груп». URL: <http://miratex.com.ua/> (дата звернення: 21.04.2023)
38. Тренінги та семінари для бізнесу. URL: <https://bs.krok.edu.ua/treningi-ta-seminari/> (дата звернення: 25.04.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Міратекс Груп» за 2019-2021 рр.

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МІРАТЕКС ГРУП"

Дата (рік, місяць, число)

за СДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2022	01	01
38091859		
UA80000000000719633		
240		
46.52		

Територія

Україна

Організаційно-правова форма господарювання

Приватна

Вид економічної діяльності

Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього

Середня кількість працівників, осіб

48

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон 04208, КИІВ, проспект Георгія Гонгадзе, 9, кв. 208

5010175

І. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
1	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	25,4	84,7	
Первісна вартість	1001	33,6	158,3	
Накопичена амортизація	1002	(8,2)	(73,6)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	5 847,5	6 256,5	
первісна вартість	1011	9 241,2	10 109,1	
знос	1012	(3 393,7)	(3 852,6)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	5 872,9	6 341,2	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	19 190,3	22 093,7	
у тому числі готова продукція	1103	11 559,3	15 258,8	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 980,3	11 181,2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	79,2	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	19,3	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	72,7	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	486,7	114,8	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	24 657,3	33 541,6	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	30 530,2	39 882,8	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 546,5	6 736,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 547,5	6 737,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	23 147,0	29 774,1
розрахунками з бюджетом	1620	454,1	191,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	103,6	101,2
розрахунками зі страхування	1625	75,0	54,7
розрахунками з оплати праці	1630	311,8	14,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 994,8	3 110,3
Усього за розділом III	1695	25 982,7	33 145,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	30 530,2	39 882,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	92 480,7	65 357,2
Інші операційні доходи	2120	2 023,6	737,9
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	94 504,3	66 095,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(62 140,5)	(51 517,6)
Інші операційні витрати	2180	(29 692,8)	(13 004,0)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(91 833,3)	(64 521,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 671,0	1 573,5
Податок на прибуток	2300	(480,8)	(283,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 190,2	1 290,3

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Шнир'ов
Віктор
Михайлович

Шнир'ов Віктор Михайлович

(ініціали, прізвище)

ЕП Гребенюк
Жанна Василівна

Гребенюк Жанна Василівна

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Дата(рік,місяць,число)

Коди		
2021	01	01
38091859		
8038500000		
240		
46.52		

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МІРАТЕКС ГРУП"

за ЄДРПОУ

Територія Україна

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання Приватна

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 45

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон 04208, КИІВ, проспект Георгія Гонгадзе, 9, кв. 208

5010175

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4,8	25,4
первісна вартість	1001	11,3	33,6
накопичена амортизація	1002	(6,5)	(8,2)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	6 050,7	5 847,5
первісна вартість	1011	8 234,5	9 241,2
знос	1012	(2 183,8)	(3 393,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6 055,5	5 872,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	16 028,6	19 190,3
у тому числі готова продукція	1103	9 840,0	11 559,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 624,4	4 980,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	44,0	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	281,9	486,7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	19 978,9	24 657,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	26 034,4	30 530,2

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2020	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МІРАТЕКС ГРУП"	за ЄДРПОУ	38091859		
Територія Україна	за КОАТУУ	8038500000		
Організаційно-правова форма господарювання Приватна	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткованим, деталями до нього	за КВЕД	46.52		
Середня кількість працівників, осіб 40				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон 04208, КИІВ, проспект Георгія Гонгадзе, 9, кв. 208		5010175		

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	4,8
первісна вартість	1001	-	11,3
накопичена амортизація	1002	(-)	(6,5)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	2 219,0	6 050,7
первісна вартість	1011	2 735,0	8 234,5
знос	1012	(516,0)	(2 183,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 219,0	6 055,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 250,0	16 028,6
у тому числі готова продукція	1103	2 194,0	9 840,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 212,0	3 624,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	44,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	208,0	281,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	6 670,0	19 978,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8 889,0	26 034,4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 790,0	3 256,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 791,0	3 257,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 913,0	20 570,9
розрахунками з бюджетом	1620	159,0	347,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	157,0
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 026,0	1 858,7
Усього за розділом III	1695	7 098,0	22 777,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	8 889,0	26 034,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	51 284,2	43 371,0
Інші операційні доходи	2120	225,8	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	51 510,0	43 371,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(38 948,1)	(35 999,0)
Інші операційні витрати	2180	(10 773,8)	(6 509,1)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(49 721,9)	(42 508,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 788,1	862,9
Податок на прибуток	2300	(321,9)	(155,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 466,2	707,6

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

ЕП Шнирєв
Віктор
Михайлович

Шнирєв Віктор Михайлович

ЕП Гребенюк
Жанна Василівна

(ініціали, прізвище)

Гребенюк Жанна Василівна

(ініціали, прізвище)

Анкета

Вам пропонується 16 груп тверджень, які характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається трьох тверджень, що позначені символами «а», «б», «в». Вам не обхідно уважно прочитати усі три твердження в складі кожної групи і вибрати одне, яке найбільш відповідає вашій думці про керівника. В інші колонці відмітьте ту характеристику, яка б для вас була найбільш бажаною. Відмітьте вибране вами твердження на бланку опитувальника знаком «+» біля відповідної літери.

№	Варіант	Питання	Існуючий стан	Бажаний стан
1	А	Керівництво вимагає, щоб про усі справи доповідали саме йому		
	Б	Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить		
	В	Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує лише нагальні питання		
2	А	Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить		
	Б	Наказувати не вміє		
	В	Наказує так, що хочеться виконати		
3	А	Він вимагає безвідмовного виконання та підпорядкування заступників та працівників		
	Б	Керівнику все рівно, хто у нього працює заступником		
	В	Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими працівниками		
4	А	Його цікавить лише виконання плану, а не ставлення людей один до одного		
	Б	У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально		
	В	Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити нормальні стосунки між людьми у колектив		
5	А	Ініціатива підлеглих керівників не приймається		
	Б	Напевне він консервативний, тому що боїться усього нового		
	В	Сприяє тому, щоб працівники працювали самостійно		
6	А	Не любить, коли його критикують і не намагається приховувати це		
	Б	Критику вислуховує, навіть намагається приймати міри, але нічого не робить		
	В	На критику керівник, зазвичай, не ображається, прислуховується до неї		
7	А	Керівник одноосібно приймає рішення чи відміняє їх		
	Б	Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої вчинки, бажає зменшити свою відповідальність		
	В	Відповідальність розподіляє між собою та підлеглими		

8	А	Не допускає, щоб підлеглі давали йому поради, тим паче суперечили		
	Б	Підлеглі не тільки радяться, але й можуть давати вказівки своєму керівнику		
	В	Регулярно радиться з підлеглими, особливо з кваліфікованими працівниками		
9	А	Зазвичай радиться з заступниками та підлеглими керівниками, але не рядовими підлеглими		
	Б	Для виконання будь якої справи нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих		
	В	Регулярно спілкується з підлеглими, розповідає про стан справ в колективі, труднощі, які доведеться подолати		
10	А	Недостатньо товариський, з людьми розмовляє мало		
	Б	У спілкуванні з підлеглими часто виражає власну невпевненість та поступливість		
	В	Завжди поводить ся зі своїми підлеглими ввічливо та доброзичливо		
11	А	У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва		
	Б	У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками		
	В	Критична ситуація не змінює способу керівництва		
12	А	Сам вирішує навіть ті питання, з якими навіть не досить добре знайомий		
	Б	Він не зможе діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку		
	В	Якщо чогось не знає, не боїться цього показати та звернутися за допомогою до інших		
13	А	Про нього можна сказати, що він буває вимогливим і навіть придиркуватим		
	Б	Мабуть, від досить вимогливий керівник		
	В	Від вимогливий, але одночасно і справедливий		
14	А	Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і усього колективу		
	Б	Контролює роботу нерегулярно		
	В	Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих		
15	А	Часто робить зауваження підлеглим, догани, зауваження		
	Б	Не може впливати на дисципліну		
	В	Керівник уміє підтримувати дисципліну та порядок		
16	А	В присутності керівника підлеглим завжди доводиться працювати у напрузі		
	Б	Керівник не цікавиться роботою підлеглих		
	В	З керівником працювати цікаво		