

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Відділення заочного та дистанційного навчання

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

**Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

**«РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА-
СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студентка IV курсу групи МЗЕД-20.26 _____ Павлюк Вікторія Олександрівна

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. В.В. Пархоменко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2024

Ім'я користувача:
Лариса Лазоренко

ID перевірки:
1016228211

Дата перевірки:
04.05.2024 19:29:18 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
04.05.2024 19:33:52 EEST

ID користувача:
100011453

Назва документа: Дипломна робота_Павлюк Вікторія 20.26 1

Кількість сторінок: 58 Кількість слів: 10550 Кількість символів: 80403 Розмір файлу: 247.97 KB ID файлу: 1016006984

7.32% Схожість

Найбільша схожість: 3.03% з Інтернет-джерелом (<https://ua-referat.com/uploaded/rozdil-porivnyalena-harakteristika-t...>)

7.16% Джерела з Інтернету

656

Сторінка 60

0.71% Джерела з Бібліотеки

133

Сторінка 63

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

6

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління

_____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ _____ ” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Павлюк Вікторія Олександрівна**

1. Тема роботи: «Роль лідерства в управлінні персоналом підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності»

керівник роботи: к.е.н., доц. Пархоменко В.В.

затверджені наказом НАСОНА №65 від 23.02.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: наукові статті, книги та монографії з психології, управління, соціології, організаційного розвитку та лідерства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність лідерства; визначити принципи та види лідерства; визначити теорії лідерства; провести організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізувати зміст роботи менеджера з управління організацією; визначити вплив роботи менеджера на фінансово-економічний стан організації; охарактеризувати основні складові частини ефективного керівництва трудовим колективом ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»; обґрунтувати удосконалення стилю роботи менеджера ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ».

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	17.02.2024 – 20.02.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	21.02.2024 – 29.02.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.03.2024 – 25.03.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	26.03.2024 – 15.04.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.04.2024 – 06.05.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.05.2024 – 14.05.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.05.2024 – 19.05.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.05.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.05.2024 – 25.05.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	28.05.2024 – 30.05.2024

Студентка _____ **В.О. Павлюк**
(підпис)

Керівник роботи _____ **В.В. Пархоменко**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА	5
1.1. Суть лідерства в системі менеджменту підприємства	5
1.2. Принципи та види лідерства в менеджменті підприємства.....	11
1.3. Теорії лідерства в управлінні персоналом.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	22
2.2. Аналіз змісту роботи менеджера з управління організацією	33
2.3. Вплив роботи менеджера на фінансово-економічний стан організації....	36
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА МЕНЕДЖЕРА....	40
3.1. Основні складові частини ефективного керівництва трудовим колективом ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»	40
3.2. Удосконалення стилю роботи менеджера ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»	43
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

В сучасному світі, де динамічні зміни стали нормою, роль лідерства в управлінні персоналом стає все більш критичною. Керівники підприємств та організацій усвідомлюють, що ефективне керівництво персоналом не обмежується лише делегуванням завдань та контролем за виконанням. Воно стає культурою, яка формує та надихає команду до досягнення спільних цілей.

Актуальність дослідження ролі лідерства в управлінні персоналом визначається сучасними викликами та тенденціями в сфері бізнесу та управління. Зміни в економіці, технологічному середовищі та соціокультурних аспектах створюють нові умови для успішної діяльності організацій. У цьому контексті лідерство виявляється ключовим фактором, який може визначати ефективність та стійкість підприємства.

Розуміння та розвиток лідерських якостей стає важливим завданням для компаній, оскільки сучасні працівники демонструють підвищений рівень самосвідомості, очікувань та готовності до співпраці в структурах, де їхні внески враховуються та цінуються. Зростаючі вимоги до розвитку організаційної культури, створення стимулюючого робочого середовища та збалансованості в команді підкреслюють необхідність вивчення лідерських аспектів управління персоналом.

Крім того, в умовах глобалізації та зростання конкуренції на ринках, лідерство стає фактором, який визначає здатність організації адаптуватися до змін, швидкість впровадження інновацій та забезпечення сталого розвитку. Таким чином, розуміння ролі лідерства в управлінні персоналом стає актуальним завданням для впровадження стратегічних підходів у сучасний бізнес та організаційний менеджмент.

Мета дослідження полягає в розкритті та узагальненні сутності лідерства в контексті управління персоналом з метою розуміння його впливу на ефективність організаційного розвитку.

Для досягнення мети були поставлені такі *завдання*:

- визначити суть лідерства;
- охарактеризувати принципи та види лідерства;
- охарактеризувати теорії лідерства;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність підприємства;
- проаналізувати зміст роботи менеджера з управління організацією;
- визначити вплив роботи менеджера на фінансово-економічний стан організації;
- охарактеризувати основні складові частини ефективного керівництва трудовим колективом ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»;
- обґрунтувати удосконалення стилю роботи менеджера ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ».

Об'єктом дослідження є процеси та явища, що відбуваються в сфері управління персоналом організації ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ».

Предметом дослідження є роль лідерства у контексті управління персоналом ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ», включаючи стилі лідерства, методи комунікації, мотиваційні стратегії, формування організаційної культури та їхній вплив на ефективність роботи персоналу та розвиток організації ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ».

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, емпіричні дослідження на прикладі реальних організацій, спостереження за практикою лідерства в різних контекстах, а також використання методів соціологічного опитування та інтерв'ювання для збору даних про думки та досвід керівників і працівників.

Інформаційна база дослідження включає наукові статті, книги та монографії з психології, управління, соціології, організаційного розвитку та лідерства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості покращення стратегій управління персоналом та розвитку організацій. Розуміння ролі лідерства дозволить підприємствам ефективніше формувати корпоративну культуру, вдосконалювати комунікаційні практики та

створювати стимулююче робоче середовище для працівників. Врахування отриманих результатів може також сприяти підвищенню мотивації персоналу, покращенню робочих відносин та збільшенню загальної ефективності організації.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 11 рисунків, 20 таблиць та 1 додаток. Перелік використаних джерел налічує 60 найменувань»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА

1.1. Суть лідерства в системі менеджменту підприємства

Проблема лідерства завдячує своєю актуальністю величезному інтересу, що існує ще з давніх часів. Однак, організоване та цілеспрямоване вивчення цього явища розпочалося з початку 19 століття за сприянням Іоганом Готфрідом Гердером [12]. Ранні наукові дослідження ставили перед собою завдання виявити якості та особисті характеристики ефективних лідерів. Відповідно до теорії "великих людей", вважалося, що кращі керівники володіють загальним набором особистих якостей. Однак подальші дослідження виявили, що не існує універсального набору особистих якостей, що притаманний усім ефективним лідерам, оскільки ефективність керівництва має ситуаційний характер.

Лідерство визначається як здатність особи, за допомогою особистих якостей, впливати на поведінку індивідів та груп працівників для досягнення цілей організації. Перехід від сили та примусу до спонукання та натхнення стає типовим для лідерського впливу, орієнтованого на прийняття вимог без прямого вияву влади.

Основа лідерства полягає в створенні специфічного типу відносин управління, відомих як лідерський тип. Цей тип відносин виник в історичному аспекті значно раніше, ніж відносини "начальник-підлеглий", які виникли під час першої промислової революції. Лідерство визнається як ідентифікація взаємозв'язків між лідером та його прихильниками, що базуються на психологічних аспектах людської поведінки [15].

Лідерство можна описати як комплекс властивостей, які дозволяють особі успішно впливати на інших, мобілізувати їхні ресурси та направляти їхню діяльність для досягнення спільних цілей. Лідер володіє здатністю

керувати, надихати та впливати на співробітників чи команду. Сучасне лідерство визначається не лише управлінням завданнями, але також розвитком відносин, відкритим спілкуванням та підтримкою взаємодії всередині групи.

Лідерство включає адаптивність до змін, інноваційність, вирішення проблем, а також здатність створювати візію майбутнього та мобілізувати команду для досягнення спільних цілей. Есенція лідерства проявляється в здатності об'єднувати різноманітний талант, будувати атмосферу взаєморозуміння та сприяти особистісному та професійному розвитку учасників групи. Лідерство – це процес, спрямований на досягнення високої результативності через мобілізацію та управління потенціалом групи чи організації [15].

Сутність лідерства глибше проявляється в умінні об'єднувати людей навколо спільних цілей та в ціннісному керівництві. Лідер – це не лише директор, але і натхненник, який здатен підбадьорювати інших до саморозвитку та досягнення власного потенціалу. Ключовою рисою справжнього лідера є емпатія – здатність відчувати та розуміти потреби та переживання інших, що сприяє побудові ефективних взаємовідносин та комунікації.

Теорії лідерства розглядають концепцію керівництва з різних поглядів, включаючи трансформаційне, транзакційне, ситуаційне та інші. Ці теорії визначають різноманітні стилі та стратегії, які лідер може використовувати в залежності від конкретного контексту та завдань. Лідерство може вимагати стратегічного мислення для прийняття важливих рішень, або фокусуватися на побудові довіри та позитивної корпоративної культури [11].

Сутність лідерства включає також здатність сприяти інноваціям та змінам, створюючи атмосферу, в якій працівники відчують себе вільними висловлювати ідеї та ініціативи. Успішний лідер може підтримувати команду в складних ситуаціях, визначаючи правильний напрямок та розвиваючи креативне мислення.

Отже, сутність лідерства полягає в створенні візії, вирішенні проблем, забезпеченні мотивації та розвитку команди для досягнення високих результатів, а також в умінні адаптуватися до змін та втілювати цінності, що сприяють досягненню гармонії та успіху в організації.

У другій половині минулого століття після перемоги промислової революції на Заході ринкові відносини охопили всі сфери суспільства. Великі фірми з'явилися як гриби після дощу, потребуючи численних керівників на всіх рівнях, які були здатні приймати обґрунтовані рішення та працювати з масовими групами людей. Ці фахівці управління отримали назву менеджерів[27].

Будь-якому менеджеру, який має амбіції працювати максимально ефективно, слід прагнути стати лідером. Але чому це важливо? Що означає бути лідером? Відповіді на ці питання впливають із різних галузей науки, таких як соціальна психологія, філософія, педагогіка та економіка.

У США вже давно розуміють зв'язок між лідерством та економічними результатами, і за п'ятьдесят років розробили велику кількість теорій та підходів до цього питання. Як зазначив американський економіст Ральф Стогдилл, для США лідерство стало національною ідеєю: "Джаз - не єдиний американський внесок у світову культуру. Лідерство, як зміст теорії та наукових досліджень, є результатом винятково американської творчості".

Для успішного виконання управлінських функцій менеджеру необхідно вміти ефективно керувати підлеглими. Сучасний менеджер виступає у ролі керівника, дипломата, вихователя, новатора та, власне, людини. Його основна риса - це виявлення себе як лідера[23].

Трудовий процес є соціальною групою, де виявляється індивід, якому приділяє увагу оточення. Це і є лідер. Лідер визначається як ключова постать в соціальній групі. Зароджується він разом із створенням соціальної групи, а його функції ростуть разом із розвитком групи та розширенням сфери діяльності. Тут вже діють і формальні, і неформальні лідери. Формальні отримують повноваження від вищого рівня, а неформальні стають лідерами за

визнанням співробітників. Справжнім лідером, який може ефективно вести за собою людей, стає той, кого оточуючі визнають за визначальну постать, і приймають його за чотирма моделями.

Таблиця 1.1

Моделі сприйняття лідера

«Один із нас»	«Кращий з нас»	«Втілення чеснот»	«Виправдання наших очікувань»
Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і всі, радіє, переживає, обурюється і страждає: життя приносить йому й приємне, й неприємне.	Мається на увазі, що лідер — це приклад для всієї групи як людини і професіонала. У зв'язку з цим поведінка лідера стає предметом наслідування.	Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності і готовий їх відстоювати.	Люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливого середовища. Вони хочуть, щоб лідер завжди був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого групою курсу поведінки.

Джерело: розроблено автором

Люди бажають, щоб їх лідер був не лише фахівцем, орієнтованим виключно на виробничі процеси, але й передусім, керівником з людським підходом, який розуміє всі аспекти емоційного досвіду. Важливим аспектом його роботи повинна бути спрямованість на людину. Саме у цьому полягає справжній зміст лідерства. Не кожен керівник (менеджер) володіє властивостями лідера. Розрізнення між лідером і керівником можна провести за численними аспектами (таблиця 1.2). Ефективний керівник не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. Їхні основні характеристики можуть існувати на різних рівнях.

Лідером може стати особа, яка проявляє ряд чітко визначених якостей [35]:

1. Чесність - повне відповідальне дотримання загальнолюдських моральних норм, що викликає позитивну відповідь на запитання "Чи готові ви йти в розвідку з цією людиною?".

Таблиця 1.2

Різниця між лідером і керівником

КЕРІВНИК	ЛІДЕР
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого шанують	Той, кого обожають

Джерело: розроблено автором на основі [9]

2. Інтелект - швидкість, гнучкість та прогностичність розуму, стійка увага, вміння ефективно висловлювати думки та допитливість.

3. Здатність розуміти людей - уміння розуміти поведінку співрозмовника, бачити в ньому особистість та прагнення допомогти у його духовному розвитку.

4. Стійкість поглядів - адекватна реакція на ситуації, контроль над емоціями та сталість в діях.

5. Впевненість у собі - бажання взяти на себе відповідальність, усвідомлення своїх переваг та недоліків, наполегливість у досягненні цілей.

6. Скромність у побуті - відсутність спрямованості до розкоші, раціональність у поводженні з речами та самообслуговування.

7. Ерудиція - глибоке та широке пізнання різних галузей науки і техніки, високий рівень інформованості у філософії, політології, історії та психології.

Вплив лідера на психологічний клімат і трудовий настрій робочої групи може бути як позитивним, так і негативним. В останньому випадку дії лідера вважатимуться небажаними. Теоретики та практики менеджменту визнають, що процесом лідерства (рис. 1.1) слід керувати.



Рис. 1.1 Сутність поняття «лідерство»

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Лідерство у системі управління виявляється через три основних аспекти[8]:

а) Організація та корекція діяльності працівників: встановлення чітких цілей, координація зусиль, визначення результатів та виконання ролі ведучого.

б) Мотивація діяльності підлеглих: надихання на цілеспрямовану поведінку, задоволення індивідуальних та групових потреб, передача впевненості через власний приклад, створення групової синергії для досягнення більшого результату, ніж сума індивідуальних зусиль.

в) Забезпечення представництва групи: виступання в захисті інтересів групи поза її межами, утримання балансу між внутрішніми та зовнішніми потребами групи, визначення стратегії розвитку групи.

На сьогоднішній день існують дві основні точки зору щодо лідерських здібностей. Перша стверджує, що лідер народжується, і виховання лідера є неефективним. Друга точка зору базується на ідеї, що лідерські здібності можна розвивати. Важливою передумовою цього є наявність психофізіологічних властивостей, таких як висока увага, добра пам'ять, схильність до продуктивного мислення тощо, які є характерними для комунікативної діяльності. Розвиток лідерських здібностей та майстерності відбувається в процесі систематичної та спрямованої діяльності. Молодий керівник, який призначається на посаду, повинен засвоїти знання, які є необхідними для успішного лідерства в робочій групі.

1.2. Принципи та види лідерства в менеджменті підприємства

Наукові дослідження визначили три основних теоретичних підходи до розуміння лідерства(рис. 1.2) [25]

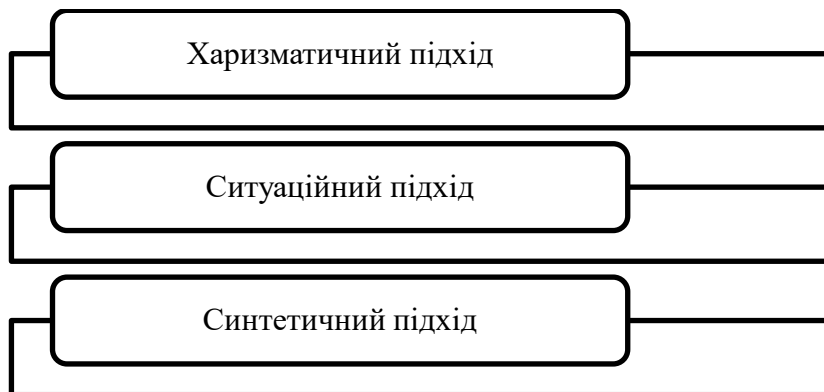


Рис. 1.2. Теоретичні підходи до розуміння лідерства [9]

1. Харизматичний підхід стверджує, що лідером може стати особа, обладнана конкретним набором особистих якостей та здатна мобілізувати інших для досягнення високих результатів. Співвідношення із харизматичним

лідером ґрунтується на вірі та повазі до нього, а поведінка підлеглих формується під впливом харизми лідера. Ці здібності належать лише обмеженому колу осіб. Харизматичний лідер втілює цінності групи, підкреслюючи їх важливість і здатність трансформувати особисті цінності в загально групові.

2. Ситуаційний підхід визначає, що лідерами стають особи не лише завдяки своїй особистості, але й через різноманітні ситуаційні фактори та відповідність взаємозв'язку між лідером і ситуацією. Ця теорія свідчить про те, що ефективне керівництво значною мірою залежить від ситуаційних обставин, таких як потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, інформаційні можливості.

3. Синтетичний підхід розглядає лідерство як процес організації міжособових відносин у групі, а лідера - як суб'єкта управління цим процесом. Лідерство за цією теорією розглядається як спільна групова діяльність. Цей підхід враховує різноманітність групового розвитку за такими ознаками, як зміст діяльності, характер діяльності та стиль лідерства. Популярною є класифікація лідерства за стилем, яка включає авторитарний, демократичний та ліберальний стилі.

Стиль управління охоплює сукупність характерних методів, прийомів та стратегій, які використовує керівник для досягнення цілей організації, а також для встановлення взаємодії з підлеглими. Цей вплив на особистість керівника визначає ефективність діяльності колективу та організації в цілому. Конкретний стиль управління формується під впливом різноманітних факторів, таких як завдання, розміри та структура колективу, особисті якості керівника та інше.

Загальний стиль керівництва формується в рамках державної політики та соціально-економічного розвитку країни, враховуючи індивідуальні особливості керівника, такі як його знання, досвід і вміння. Індивідуальний стиль керівництва визначається загальним стилем з урахуванням

індивідуальних характеристик керівника, таких як його знання, досвід та вміння[75].

Науковий стиль керівництва характеризується творчим підходом, єдністю теорії і практики, а також ідейними, професійно-організаторськими та етико-психологічними рисами. Ідейні риси включають в себе переконаність у правильності обраної стратегії, демократичність та об'єктивність. Професійно-організаторські якості охоплюють уміння організувати роботу апарата управління, діловість, дисциплінованість та інші ключові аспекти ведення ділової діяльності (рис. 1.3) [26].

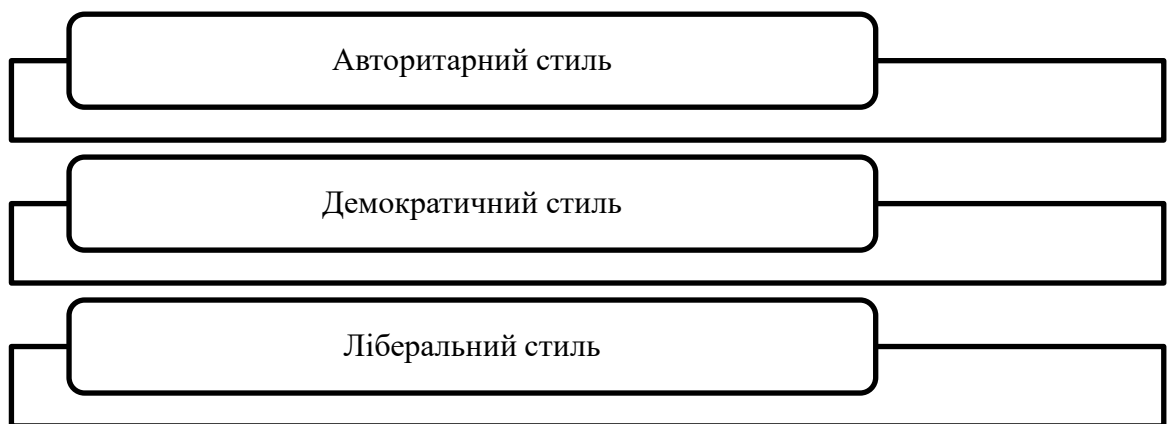


Рис. 1.3 Стилі управління [12]

Авторитарний стиль управління характеризується тим, що керівник володіє великою владою, насильно нав'язує свою волю підлеглим, самостійно приймає рішення і ігнорує думки інших співробітників. Властива висока концентрація влади, постійне втручання в дії підлеглих і встановлення жорстких правил.

Демократичний стиль управління характеризується високим рівнем делегування повноважень, активною участю співробітників у процесі прийняття рішень, та створенням комфортних умов для виконання завдань. Цей стиль сприяє взаємодії та співпраці в колективі, де керівник визнає важливість внеску кожного співробітника.

Ліберальний стиль управління передбачає велику самостійність підлеглим у роботі та прийнятті рішень, при цьому керівник надає загальні

настанови та переважно контролює діяльність виконавців. Такий підхід характерний для ситуацій, де керівник повністю довіряє підлеглим і розраховує на їхню самостійність [28].

Класифікація стилів лідерства також може включати експлуатаційно-авторитарний, доброзичливо-авторитарний, консультативно-демократичний і груповий стилі управління. Оцінка стилів управління за концепцією "сітки" враховує турботу про результати виробництва і турботу про людей, визначаючи позицію керівника на цьому спектрі.

Отже, в залежності від взаємодії з людьми та спрямованості на виробництво, керівник може опинитися в різних точках сітки.

Ще однією альтернативою сітці Блейка-Мутона в менеджменті є тривимірна таблиця Реддіна, яка розширює двовимірну сітку за рахунок третього фактора – ефективності (рис. 1.4). Основною складовою тривимірної таблиці менеджменту є восьмий стилів управління, що виникають як комбінації трьох факторів: турботи про людей, турботи про виробництво та фактору ефективності[30].



Рис. 1.4. Модель управління Блейка-Моутона [13]

Дослідниця Прилепа Н.В. враховуючи особливості діяльності керівників, визначив вісім стилів лідерства[3].

1. Регламентатор - стежить за повною регламентацією роботи підлеглих у всій діяльності.

2. Колективіал - вважає, що ефективне управління забезпечується використанням переважно колективних форм роботи.

3. Спринтер - швидко реагує на ситуаційні зміни, має бажання досягти кар'єрного росту.

4. Об'єктивіст - постійно посилається на об'єктивні фактори, які заважають краще працювати.

5. Волокитник - схильний до бюрократичних прийомів та прийняття рішень.

6. Максималіст - не визнає дрібних проблем і працює головним чином з великими.

7. Клопотун - діяльність характеризується великою різноманітністю проблем, намагається брати участь у всіх справах.

8. Організатор - надає перевагу організаційним питанням, іноді втрачаючи зір з важливості інших аспектів.

Вивчення різних стилів лідерства не визначає їхню загальну ефективність, оскільки вибір стилю повинен враховувати конкретні умови та потреби колективу.

Отже, лідерство можна визначити як процес впливу на інших з метою досягнення спільних цілей або завдань. Сутність лідерства полягає в здатності спонукати, мобілізувати та направляти інших в досягненні спільних цілей, а також в умінні вести та надихати.

1.3. Теорії лідерства в управлінні персоналом

Теорії лідерства відображають різнобічний погляд на роль та функції лідера в організації. Так, трансформаційне лідерство визначається здатністю

лідера надихати та мотивувати свою команду на досягнення вищих стандартів та саморозвиток, акцентуючи увагу на внутрішньому потенціалі кожного співробітника.

Ситуаційне лідерство висловлює думку, що ефективний стиль лідерства залежить від конкретної ситуації, і лідер повинен адаптувати свій підхід до завдань, особливостей команди та зовнішніх умов, відповідно до принципу "один розмір не підходить всім"[31].

Транзакційне лідерство ставить акцент на обміні ресурсами та винагородами між лідером і членами команди, стимулюючи виконання завдань через систему винагород та покарань, а також укладання угод і контрактів.

Лідерство за власністю (*Laissez-faire*) передбачає мінімальне втручання лідера у процеси прийняття рішень та надає команді велику самостійність та самоорганізованість.

Адаптивне лідерство характеризується гнучкістю та здатністю лідера адаптуватися до змін у середовищі, підкреслюючи необхідність швидкої адаптації та впливу на команду відповідно до нових обставин[37].

Ідеї та концепції теорій лідерства не лише сприяють у розумінні природи лідерства, але й надають інструментарій для вибору стратегій та підходів у конкретних обставинах. На сьогоднішній день було проведено тисячі досліджень лідерства, що призвело до формування трьох основних підходів (рис. 1.5.) [4].

1. Підхід, спрямований на визначення лідерських якостей (без врахування ситуації), отримав ім'я традиційного (або теорії великих людей). Перші дослідники, які намагалися виявити унікальні якості "великих людей" в історії, вважали, що існує особливий набір якостей та намагались їх виміряти та використовувати. Вони вважали, що лідери народжуються, а не стають. Ці дослідження призвели до визначення ряду лідерських якостей, таких як інтелект, освіта, зовнішність, чесність, ініціативність, впевненість в собі тощо. Однак навіть при наявності переліку якостей вчені не досягли єдиної думки

щодо конкретного переліку, і не було пояснень того, як саме формується лідер. Ця теорія має свої обмеження: нескінченний перелік якостей, відсутність чіткого зв'язку між ними та відсутність чіткого портрета лідера. Тим не менше, цей підхід був важливим кроком для розвитку інших концепцій.

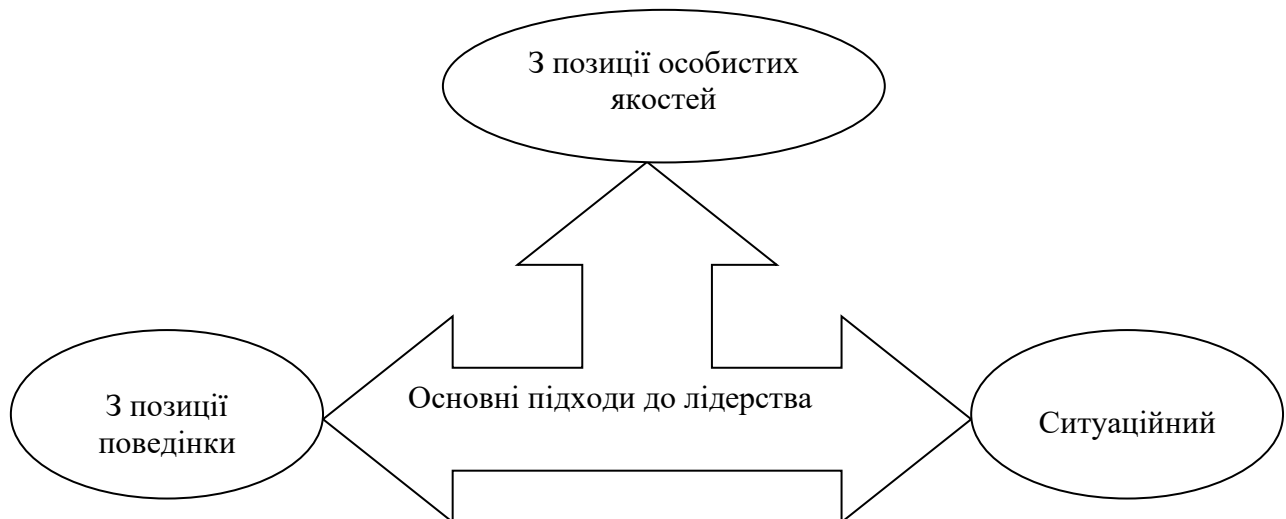


Рис. 1.5. Підходи до лідерства [14]

2. Підхід, спрямований на вивчення лідерської поведінки (поведінковий підхід), розглядає лідерську поведінку як об'єкт дослідження і приходять до висновку, що лідера можна виховати. Згідно з поведінковим підходом, ефективність лідера залежить не від його особистих якостей, а від його стилю поведінки та відносин з підлеглими. Цей підхід послужив основою для класифікації стилів лідерства та значно сприяв розумінню складнощів лідерства.

У соціально-психологічній літературі існує класифікація типів лідерства за стилями керівництва, включаючи авторитарний, демократичний і ліберальний (табл. 1.3 - 1.5.). Книга Р.Л. Кричевського "Якщо вже ви – керівник" містить приклади цих типів лідерства.

Таблиця 1.3

Авторитарний тип

Формальний бік	Змістова сторона
Ділові стислі розпорядження	Справи групи плануються заздалегідь (в усьому їхньому обов'язі)
Заборони без поблажливості, загрози	Визначаються лише безпосередні цілі
Чітка мова, непривітний тон	Голос керівника вирішальний
Жорстокий контроль підлеглих	
Емоції до уваги не приймаються	
Позиція керівника - поза групою	Свідоме обмеження контактів з підлеглими

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Таблиця 1.4

Демократичний тип

Формальний бік	Змістова сторона
Інструкція у вигляді пропозицій	Заходи плануються не заздалегідь, а в групі
Не суха мова, а товариський тон	За реалізацію пропозицій відповідають все
Похвала і осуд - із порадами. Розпорядження і заборони - з дискусіями	Усі розділи роботи пропонуються й обговорюються
Позиція керівника - всередині групи	Стимулює творчу атмосферу взаємної довіри і співробітництва

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Таблиця 1.5

Ліберальний тип

Формальний бік	Змістова сторона
Тон - конвенціональний	Справи групи йдуть самі собою
Відсутність похвали, претензій	Керівник не дає вказівок
Ніякого співробітництва	Розділи роботи складаються із окремих інтересів чи лунають із боку лідерів підгруп
Позиція керівника - непомітно осторонь групи	

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Для лідера авторитарного типу характерне жорстке, одноосібне прийняття рішень для групи, прояв слабого інтересу до працівника як

особистості. Лідер демократичного типу прагне до спільного прийняття конкретних рішень та виявляє інтерес до неформального людського аспекту відносин. Лідер ліберального типу відзначається повним відстороненням від справ колективу.

Поведінковий підхід значно просунув розвиток теорії лідерства, акцентуючи увагу на фактичній поведінці лідера. Однак він має свою серйозну недоліку: його основою є передумова існування одного найкращого стилю лідерства.

3. Ситуаційний підхід до лідерства, заснований на роботі Г. Деніссона, визнає, що вибір різних методів управління залежить від конкретної ситуації, тобто від конкретного набору обставин, що впливають на стан організації в даний час або в майбутньому. Його завданням є аналіз цих обставин, відбір відповідних підходів і методів для вирішення проблем, з урахуванням системної взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища, обмежень, кваліфікації менеджерів та прийнятого стилю керівництва. Цей підхід передбачає розуміння керівником ситуації, факторів, що визначають її, індивідуальної та групової поведінки людей, а також вміння вибирати оптимальні прийоми для досягнення максимального результату.

Ситуаційний підхід можна пояснити через приклад дій пожежників, які використовують різні методи гасіння вогню в залежності від типу горіння: воду, вуглекислоту, пісок, зустрічний вогненний вал і т.д. Реалізація цього підходу вимагає від менеджерів глибоких знань, здатності швидко орієнтуватися в змінній обстановці та ефективно керувати підлеглими.

Ситуаційний підхід спрямований на поєднання конкретних методів та концепцій з певними ситуаціями для максимально ефективного досягнення цілей організації. Він акцентує на ситуаційних відмінностях між організаціями та у їхньому внутрішньому середовищі, спробуючи визначити вплив цих факторів на ефективність організації.

Методологія ситуаційного підходу може бути розкрита як чотирьохкроковий процес [17]:

1. Керівник повинен мати глибокі знання професійного управління, розуміння процесів управління, індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, методів планування та контролю, і кількісних методів прийняття рішень.

2. Кожна управлінська концепція має свої переваги та недоліки при застосуванні до конкретної ситуації. Керівник повинен передбачати ймовірні наслідки цих методів, як позитивні, так і негативні, у конкретних обставинах.

3. Керівник повинен вірно інтерпретувати ситуацію, визначаючи ключові фактори та передбачаючи можливий ефект від змін у цих факторах.

4. Керівник повинен здати звіт, які конкретні методи будуть мінімізувати негативні наслідки та досягати максимальної ефективності в конкретній ситуації.

Лідерство, так само, як і управління, може бути розглянуте як мистецтво до певної міри. Можливо, це є причиною того, що дослідникам досі не вдалося сформулювати одну всепояснюючу теорію. Наш підхід включає в себе прийняття ситуативного підходу до лідерства, вважаючи, що за належної підготовки лідери можуть навчитися вибирати стиль, що відповідає конкретній ситуації.

Отже, лідерство — це складний та багатогранний процес, спрямований на досягнення спільних цілей, що виходить за межі простого управління. Лідерство передбачає здатність інспірувати, мотивувати та орієнтувати групу чи організацію.

Різноманітні теорії лідерства, такі як трансформаційний, ситуаційний, автентичний і транзакційний підходи, розглядають різні аспекти лідерської діяльності. Трансформаційне лідерство визначає важливість розвитку та стимулювання підлеглих, ситуаційний підхід адаптує стратегії до конкретних умов, а автентичне лідерство ставить за мету збереження істинності лідера та його цінностей. Транзакційний підхід, навпаки, акцентує угоди та обміни між лідером і підлеглими. Ці теорії сприяють розвитку ефективного лідерства в організаціях, враховуючи різноманітні сценарії та контексти управління.

Лідерство - це складний феномен, що охоплює різноманітні аспекти, такі як особисті якості лідера, спілкування з командою, прийняття рішень та вплив на результативність. Воно базується на взаємодії між людьми, де лідер виступає як керівник, мотиватор та приклад для інших. Сутність лідерства полягає в здатності створювати візію, спонукати до дії та впливати на інших, сприяючи досягненню спільних цілей.

Лідерство включає в себе різні принципи та види, які впливають на його ефективність та способи виявлення. Принципи лідерства включають в себе етичність, відкритість, довіра, взаємодію та співпрацю. Ці принципи допомагають лідерам будувати довіру та стимулювати команду до досягнення спільних цілей.

Щодо видів лідерства, вони можуть бути різноманітними, включаючи трансформаційне, транзакційне, автократичне, демократичне та ситуативне лідерство. Кожен тип лідерства має свої особливості та підходи до управління командою та досягнення результатів.

Трансформаційне лідерство спрямоване на створення великої візії та мотивацію команди до досягнення цілей. Транзакційне лідерство базується на обміні ресурсами та нагородах за досягнення цілей. Автократичне лідерство передбачає централізоване прийняття рішень, тоді як демократичне лідерство включає командну роботу та залучення до процесу прийняття рішень. Ситуативне лідерство адаптується до конкретних обставин та потреб команди. Кожен з цих видів лідерства має свої переваги та обмеження, і вибір конкретного підходу може залежати від конкретних умов та завдань організації.

Теорії лідерства розглядаються як ключовий елемент у розумінні природи та впливу лідерських якостей на організаційну діяльність. Вони допомагають уявити різноманітні підходи до визначення та розвитку лідерських властивостей, що сприяє покращенню керівництва в організаційному середовищі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» - це аутсорсингова компанія, яка спеціалізується на наданні послуг управління персоналом та HR-консалтингу (рис. 2.1). Компанія пропонує різноманітні послуги, включаючи рекрутинг, підбір персоналу, адміністрування персоналу, оцінку та розвиток кадрів, консалтинг з питань HR, а також аутсорсинг HR-процесів [21].

Сильні сторони компанії ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" включають:

1. Багаторічний досвід. Компанія має значний досвід у сфері управління персоналом, що дозволяє їй ефективно вирішувати різноманітні завдання та виклики.

2. Висококваліфіковані фахівці. ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ може похвалитися командою професіоналів з високим рівнем кваліфікації, які забезпечують якісне та компетентне надання послуг.

3. Широкий спектр послуг: Компанія пропонує різноманітні послуги в сфері управління персоналом, що дозволяє клієнтам знайти рішення для різних потреб та вимог.

4. Індивідуальний підхід. ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" надає індивідуальний підхід до кожного клієнта, розробляючи стратегії, які відповідають їхнім унікальним потребам та цілям.

5. Якість обслуговування. Компанія славиться своєю високою якістю обслуговування та професіоналізмом у вирішенні завдань з управління персоналом.

6. Інноваційний підхід: ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" впроваджує інноваційні методи та підходи в сфері управління персоналом, що дозволяє клієнтам бути на крок попереду у конкурентній боротьбі.

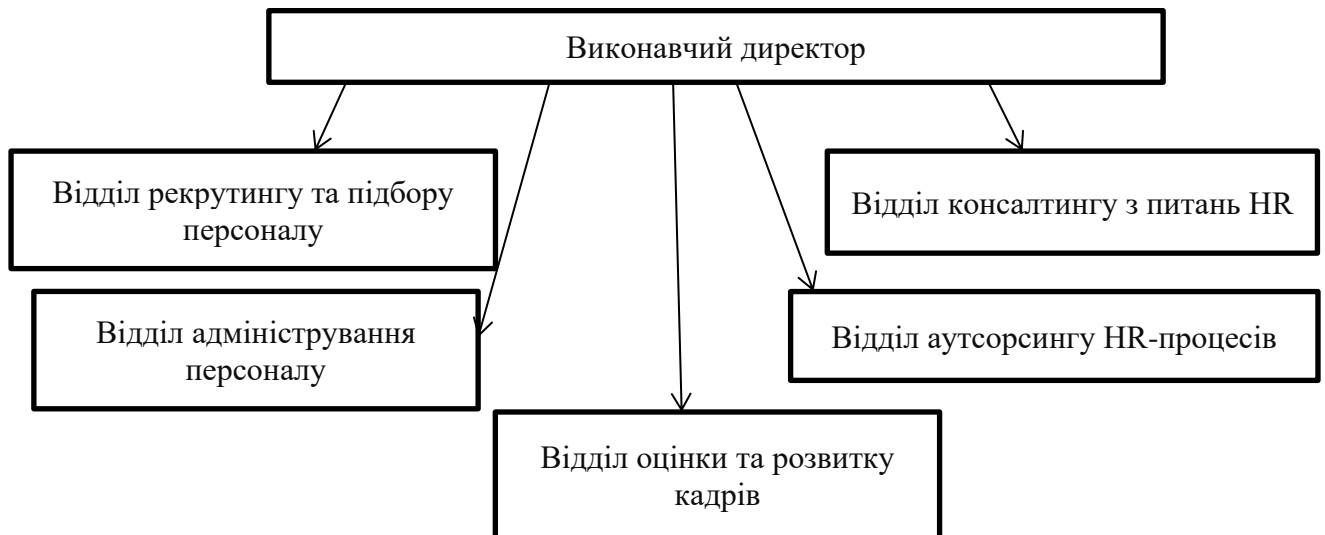


Рис. 2.1. Лінійно-функціональна (комбінована) структура управління ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» [21]

Проведемо аналіз економічної діяльності ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» (Додаток А).

Відхилення показників у 2023 році порівняно з 2022 роком із деякими винятками свідчать про певні зміни у фінансовому стані компанії. Однак ці зміни неоднозначні: деякі показники зросли, інші зменшилися. Важливо також відзначити, що оборотні активи залишилися нульовими протягом трьох років, що може свідчити про певні особливості діяльності компанії. У цілому, зміни в фінансових показниках відображають складний і динамічний характер фінансового стану компанії "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ".

Звіт про фінансові результати представлений в таблиці 2.1.

Аналіз фінансової звітності компанії за 2021-2023 роки відображає динаміку її діяльності та фінансового стану.

Незважаючи на відхилення у різних напрямках, загальний тренд показує зростання цього показника з 2021 по 2023 рік. Це може свідчити про успішність стратегій маркетингу та продажу товарів або послуг компанії, а також про позитивні зміни на ринку, які сприяли збільшенню обсягу реалізації.

Таблиця 2.1

Звіт про фінансові результати ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»

Показники	2021	2022	2023	Абсол. відхилення			Відн. відхилення		
				2023/2022	2022/2021	2023/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн	118 431,40	41 859,70	46882,86	5 023,16	-76 571,70	-71 548,54	12,00	-64,65	-60,41
Інші операційні доходи, грн	0,20	0,40	0,448	0,05	0,20	0,25	14,40	100,00	124,00
Інші доходи, грн	11,00	10,50	11,76	1,26	-0,50	0,76	17,28	-4,55	6,91
Разом доходи, грн	118 442,60	41 870,60	46895,07	5 024,47	-76 572,00	-71 547,53	20,74	-64,65	-60,41
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), грн	99 716,70	35 582,80	39852,74	4 269,94	-64 133,90	-59 863,96	24,88	-64,32	-60,03
Інші операційні витрати, грн	11 889,00	5 669,40	6349,728	680,33	-6 219,60	-5 539,27	29,86	-52,31	-46,59
Інші витрати, грн	206,00	24,80	27,776	2,98	-181,20	-178,22	35,83	-87,96	-86,52
Разом витрати, грн	111 811,70	41 277,00	46230,24	4 953,24	-70 534,70	-65 581,46	43,00	-63,08	-58,65
Фінансовий результат до оподаткування, грн	6 630,90	593,60	664,832	71,23	-6 037,30	-5 966,07	51,60	-91,05	-89,97
Податок на прибуток, грн	1 193,60	106,80	119,616	12,82	-1 086,80	-1 073,98	61,92	-91,05	-89,98
Чистий прибуток (збиток), грн	5 437,30	486,80	545,216	58,42	-4 950,50	-4 892,08	74,30	-91,05	-89,97

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [21]

Незважаючи на зростання цього показника, загальна собівартість продукції залишається на відносно низькому рівні порівняно з чистим доходом, що може свідчити про ефективне управління виробництвом та збутом.

Позитивним є той факт, що компанія показала збільшення чистого прибутку протягом розглянутого періоду. Це може свідчити про те, що прибутковість її діяльності покращується і вона успішно впоралася з викликами та можливостями на ринку.

У цілому, компанія виявила стійкий ріст та покращення фінансового стану протягом останніх трьох років. Проте, важливо продовжувати моніторити ці показники та вживати заходів для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Для більш точного аналізу проведено аналіз коефіцієнтів ліквідності. Отримані дані подаємо у таблиці 2.2 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.2

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2021-2023 роках

Показники	Нормативне значення	2021 р	2022 р	2023 р	Темп приросту, 2022/2021, %	Темп приросту, 2023/2022, %	Темп приросту, 2023/2021, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0-2,0	1,11	1,19	1,26	6,72	5,86	12,97
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,8-1,0	0,09	0,14	0,14	52,10	-0,49	51,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,4	0,09	0,14	0,14	52,10	-0,49	51,36

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [21]

Значення поточної ліквідності вказує на те, що на підприємстві протягом усіх 3-х років спостерігається відносно нестійкий фінансовий стан, проте поточна ліквідність зростає.

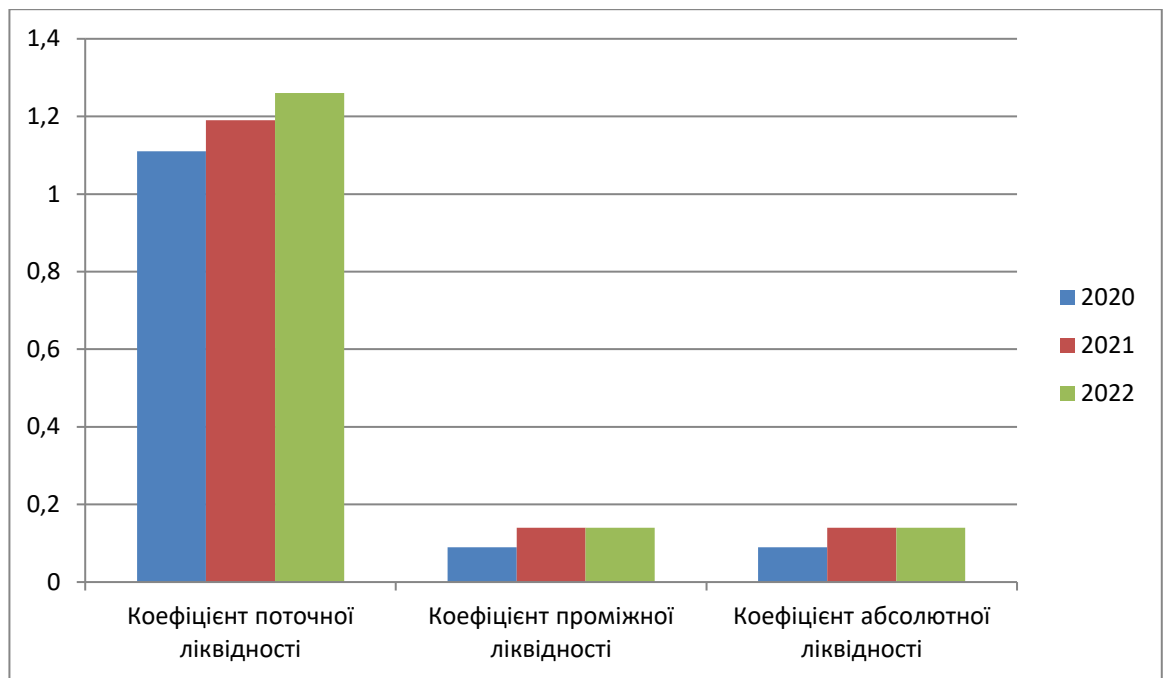


Рис. 2.2 Динаміка показників ліквідності ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [21]

За допомогою коефіцієнта швидкої ліквідності оцінюється здатність компанії виконати свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх ліквідних активів у разі проблем з реалізацією продукції. Чим вищий коефіцієнт ліквідності, тим стійкіший фінансовий стан компанії. Отже, у нашому випадку у ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» спостерігається дефіцит ліквідних коштів, оскільки цей коефіцієнт менший за нормативний.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання (і в якій частці) за рахунок ліквідних оборотних коштів та інших вільних активів. Значення показника нижче нормативного демонструє втрату платоспроможності, нездатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання з допомогою ліквідних оборотних активів.

Далі проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства (таблиця 2.3).

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить у тому, що з організації є власні оборотні кошти та його обсяг збільшується у поступовій динаміці.

Зростання показника автономії з 0,11 до 0,21 свідчить про зміцнення фінансової незалежності, хоча говорити про достатність коштів передчасно, оскільки нормативний показник становить 0,5.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» у
2021-2023 роках

Коефіцієнт	Норматив	2021р	2022р.	2023 р.	Темп зростання, 2022/2021%	Темп зростання, 2023/2022, %	Темп зростання, 2023/2021 %
Власні оборотні кошти	> 0	820,0	1475,0	1794,0	179,88	121,63	218,78
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,11	0,16	0,21	151,39	128,52	194,56
Фінансовий залежності	≤ 1	8,27	5,12	3,76	61,95	73,48	45,52
Маневреності	0,2-0,5	0,94	0,97	0,97	102,62	100,59	103,22
Забезпеченість запасів власними оборотними засобами	0,6-0,8	0,11	0,18	0,23	161,47	128,28	207,13
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	$\geq 0,1$	0,10	0,16	0,21	155,22	129,31	200,72

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [21]

Коефіцієнт маневреності показує, здатність підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу та поповнювати оборотні кошти у разі потреби за рахунок власних джерел. Зростання коефіцієнта маневреності ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» - це позитивна тенденція (рисунок 2.3).

Значення коефіцієнтів забезпеченості власними коштами свідчить, що з кожним роком дана забезпеченість у підприємства зростає.

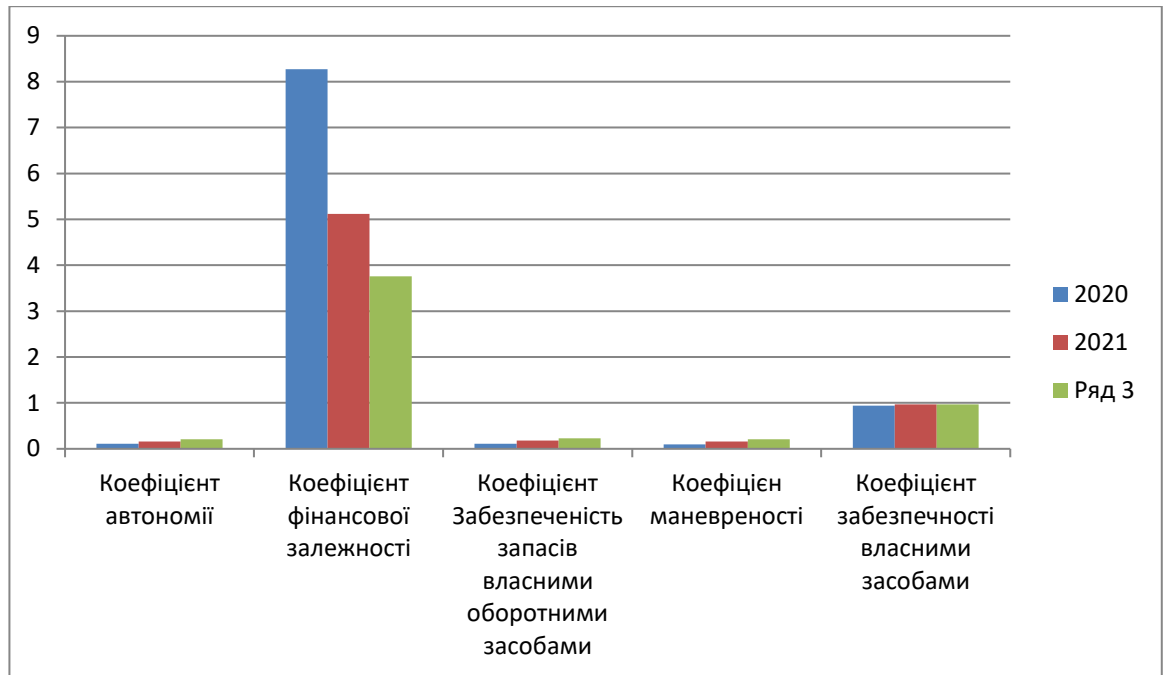


Рис. 2.3 Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» [21]

Досліджуємо показники рентабельності ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники ефективності діяльності ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2021-2023 роках

Показник	значення, тис. грн.			Абс. відхилення 2022-2021	Абс. відхилення 2023-2022	Абс. відхилення 2023-2021
	2021 р	2022 р	2023 р			
Рентабельність сукупних активів	3,73	7,03	3,62	3,29	-3,41	-0,11
Рентабельність оборотних активів	3,76	7,06	3,64	3,31	-3,42	-0,12
Рентабельність чистого оборотного капіталу	36,71	44,47	17,73	7,77	-26,75	-18,98
Рентабельність власного капіталу	34,60	43,02	17,25	8,42	-25,77	-17,35
Рентабельність продажів	5,24	8,69	4,73	3,45	-3,97	-0,52

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [21]

Дані таблиці 2.4 дозволяють зробити висновок, що в 2021-2023 роках. має місце збільшення показників ефективності діяльності. Однак у 2022-2023 роках. спостерігається протилежна тенденція. Тому загалом і загалом за 3 роки основних показників рентабельності знижуються, оскільки темп зростання активів та капіталу у 2021-2023 роках. випереджали зростання чистого прибутку.

Наочно динаміка показників ефективності діяльності наведена рис. 2.4.

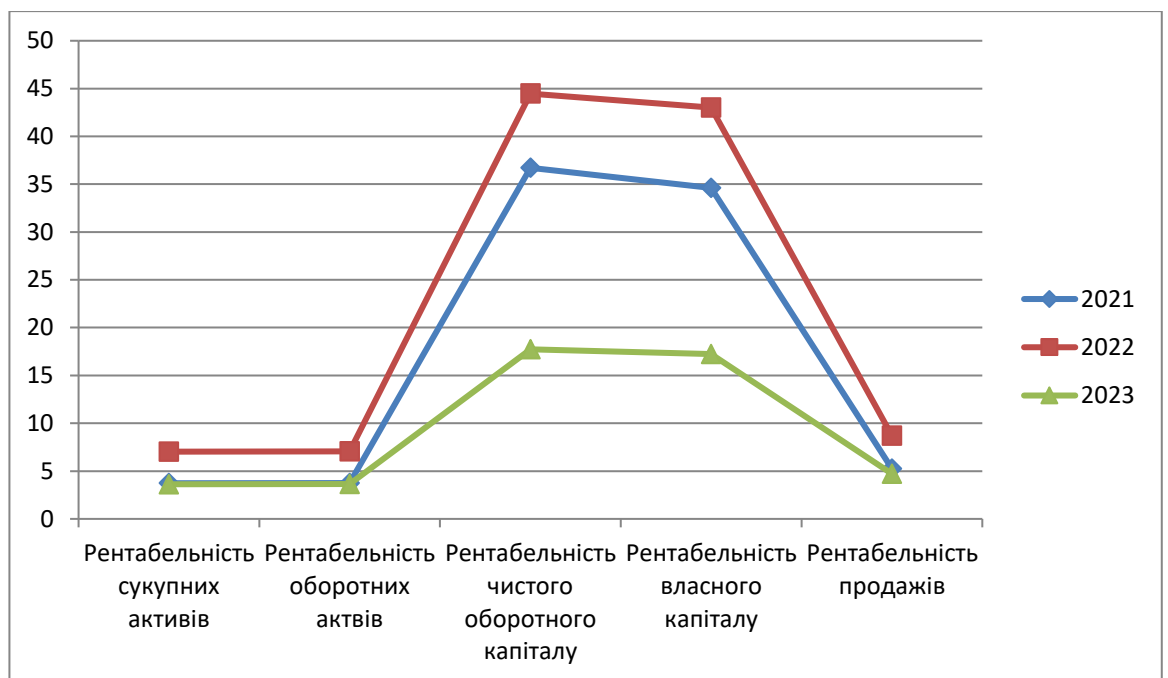


Рис. 2.4 Динаміка основних показників фінансових результатів ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» [21]

Отже, виходячи з аналізу ліквідності та платоспроможності можемо дійти висновку, що підприємство фінансово нестабільне, має проблеми з платоспроможністю та не здатне негайно погашати кредиторську заборгованість. Проте, має місце позитивна тенденція у розглянутих показниках, що дозволяє сподіватися на виправлення фінансової ситуації ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТУ» майбутньому.

Аналіз показників фінансових результатів дає підстави зробити висновок, що в 2021-2023 роках. мало місце зростання чистого прибутку та рентабельності, а у 2021-2022 рр. відбулося падіння цих показників. Причому рентабельність опустилася нижче за рівень 2021р., що оцінюється негативно.

На початку представимо структуру кадрового складу ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка структури персоналу ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» [41]

Категорія працівників	2021 р.		2023 р.		2023 р.	
	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Керівники	2	6,67	2	6,67	2	6,67
Фахівці	5	20,00	5	20,00	5	20,00
Службові робітники	21	73,33	21	73,33	21	73,33
Усього	28	100,00	28	100,00	28	100,00

Джерело: розроблено автором [21]

Таким чином, у 2021-2023 роках. чисельність персоналу не змінювалася та становила 28 осіб. У цьому найбільшу частку структурі становили службовці (рисунок 2.5).



Рис. 2.5 Структура кадрового складу персоналу ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2023 р. [21]

Далі представимо гендерну характеристику персоналу (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Гендерна характеристика
персоналу ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» [41]

Підлога	2021р.		2022 р.		2023 р.	
	Чисельність, чол.	Питома вага, %	Чисельність, чол.	Питома вага, %	Чисельність, чол.	Питома вага, %
Чоловічий	7	20,00	7	26,67	7	26,67
Жіночий	20	80,00	20	73,33	20	73,33
Разом	27	100,00	27	100,00	27	100,00

Джерело: розроблено автором [21]

Аналіз гендерної характеристики вказує на те, що на підприємстві здебільшого працюють жінки (80% у 2021 р.). При цьому з 2022 р. спостерігається збільшення частки жінок у загальній структурі персоналу (до 26,67%).

Проведемо аналіз руху кадрів ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ». І тому представимо таблицю, характеризує рух кадрового персоналу (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Вихідні дані до аналізу руху
персоналу ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» [41]

Показник	2021р.	2022 р.	2023 р.
Чисельність працівників початку року, чол.	27	27	27
Чисельність звільнених, чол.	1	1	1
Чисельність прийнятих, чол.	1	1	1
Чисельність працівників наприкінці року, чол.	27	27	27

Джерело: розроблено автором [21]

Як очевидно з таблиці 2.8, чисельність працівників на початку і кінець року змінювалася. Кількість прийнятих співробітників дорівнювала

звільненим. Найбільша кількість звільнених та прийнятих на роботу була у 2021-2022 роках. (20 людей).

Оцінимо ефективність використання персоналу організації (таблиця 2.8, рисунок 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «ХАСКІ
МЕНЕДЖМЕНТ»

Показники	Одиниця вимірювання	2021р.	2022р.	2023 р.	Темп зростання 2022/2021, %	Темп зростання 2023/2022, %	Темп зростання, 2023/2021, %
Виручка від продажів	Тис. грн	5739	7546	6728	131,49	89,16	117,23
Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	150	150	150	100,00	100,00	100,00
Продукція праці	тис. грн. / Чол.	383	503	449	131,49	89,16	117,23

Джерело: розраховано на основі додатку

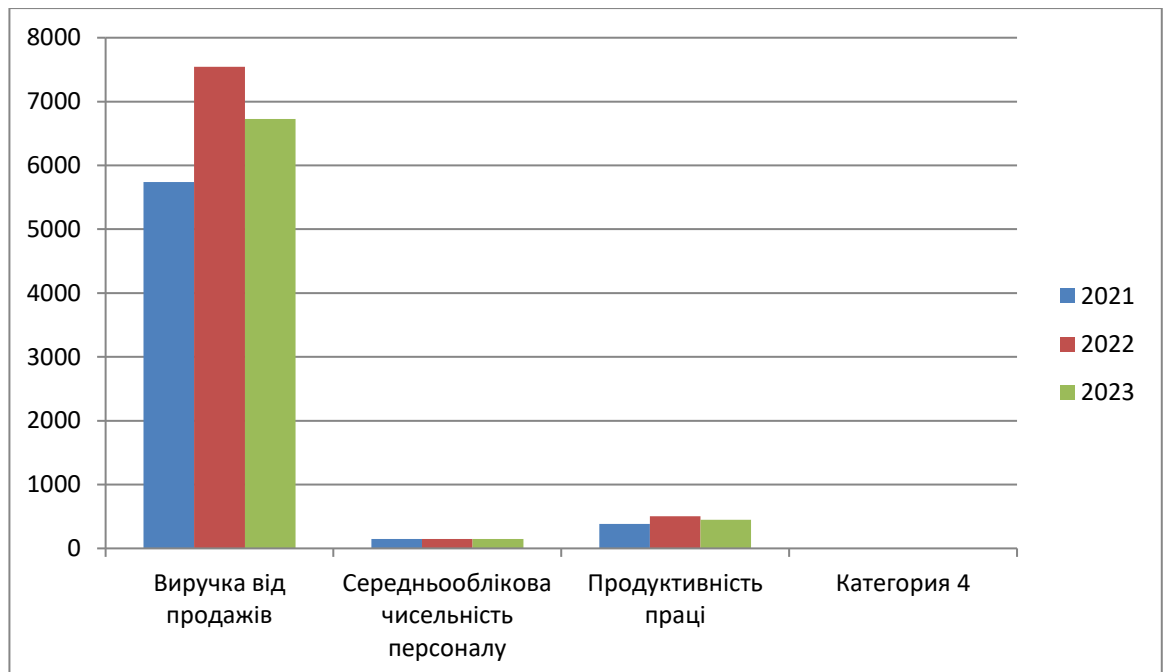


Рис. 2.6 Структура руху персоналу ефективності використання персоналу ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» [21]

Дані таблиці 2.8 та рис. 2.6 свідчать, що середньооблікова чисельність персоналу залишається незмінною протягом досліджуваного періоду, а зростання продуктивності праці становить 17,23% внаслідок зростання виручки, що оцінюється позитивно.

Отже, загальна чисельність підприємства становить 27 осіб, яка не змінюється упродовж 2021-2023 років. У цьому чисельність прийнятих відповідає чисельності звільнених співробітників.

Встановлено, що питома вага персоналу жіночої статі переважає в організації, що обумовлено специфікою її діяльності.

Аналіз руху кадрового складу свідчить, що показник плинності персоналу трохи збільшився у аналізованому періоді.

2.2. Аналіз змісту роботи менеджера з управління організацією

Аналіз змісту роботи менеджера з управління організацією є вельми обширним, оскільки включає в себе різноманітні аспекти діяльності, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації.

Аналіз стратегічного управління менеджера з управління ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" включає наступні аспекти: (табл. 2.9)

Аналіз стратегічного управління в ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" демонструє систематичний підхід до досягнення стратегічних цілей компанії. Менеджер з управління активно аналізує зовнішнє та внутрішнє середовище, встановлює конкретні та досяжні цілі, розробляє ефективні стратегії та робить планування дій для їх реалізації. Він систематично моніторить прогрес досягнення цілей, вживає заходів для коригування планів, якщо необхідно, та аналізує результати стратегічного управління з урахуванням витрат ресурсів, ризиків та внутрішніх та зовнішніх факторів. Менеджер також демонструє гнучкість та адаптивність до змін, реагуючи на зміни в оточенні та вносячи корективи в стратегії та плани дій компанії. Такий підхід дозволяє ТОВ

"ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" ефективно пристосовуватися до змін у середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

Таблиця 2.9

Аналіз стратегічного управління менеджера з управління ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"

Аспекти	Означення
Розробка стратегій	Менеджер з управління аналізує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на компанію, і розробляє стратегії, які дозволять їй досягти своїх цілей та зберегти конкурентні переваги.
Встановлення цілей	Менеджер визначає конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та часово обмежені цілі, які відповідають стратегічному напрямку компанії.
Планування дій	На основі стратегій та цілей менеджер розробляє дієві плани дій для реалізації стратегічного напрямку, враховуючи ресурси, бюджет та строків виконання
Моніторинг та контроль	Менеджер систематично перевіряє прогрес досягнення стратегічних цілей, вживає заходів для коригування планів, якщо це необхідно, та вирішує проблеми, які можуть виникнути на шляху досягнення цілей.
Аналіз результатів	Менеджер проводить аналіз ефективності стратегічного управління, враховуючи досягнення цілей, витрати ресурсів, ризику та внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на результати.
Адаптація до змін	Менеджер реагує на зміни в зовнішньому середовищі, конкурентних умовах, технологічних та інших факторах, шляхом коригування стратегій та планів дій.

Джерело: розроблено автором

Зміст роботи менеджера в аутсорсинговій компанії ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" включає в себе широкий спектр обов'язків та функцій, пов'язаних із наданням послуг управління персоналом та HR-консалтингу. Основні аспекти роботи менеджера в такій компанії представлені в табл.2.10.

Це основні аспекти роботи менеджера в аутсорсинговій компанії ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ", яка спеціалізується на наданні послуг управління персоналом та HR-консалтингу. Важливою частиною їх роботи є забезпечення якісного та ефективного управління персоналом для підтримки успішної діяльності клієнтів компанії.

Таблиця 2.10

Основні аспекти роботи менеджера ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"

Аспекти	Опис
Клієнтське обслуговування	Взаємодія з клієнтами для визначення їхніх потреб у послугах управління персоналом, консультації щодо HR-процесів та розробка індивідуальних рішень, що відповідають їхнім бізнес-потреbam.
Рекрутинг та підбір персоналу	Проведення рекрутингових процесів, включаючи оголошення вакансій, відбір резюме, проведення співбесід, оцінку кандидатів та рекомендації клієнтам щодо вибору кандидатів.
Адміністрування персоналу	Управління документацією щодо зайнятості, підготовка трудових договорів, ведення кадрового обліку та інші адміністративні процеси, пов'язані з управлінням персоналом.
Оцінка та розвиток кадрів	Проведення оцінки працівників, розробка та впровадження програм розвитку персоналу, планування кар'єрного росту та навчання для працівників клієнтів
Консалтинг з питань HR	Надання консультаційних послуг клієнтам з питань управління персоналом, розробка та впровадження HR-стратегій, політик та процедур
Аутсорсинг HR-процесів	Надання комплексних або окремих послуг управління персоналом на аутсорсинговій основі, включаючи ведення кадрового обліку, розрахунок заробітної плати, управління відпустками та інші адміністративні функції.

Джерело: розроблено автором

Лідерські якості роботи менеджера в аутсорсинговій компанії ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" включають (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

Лідерські якості роботи менеджера в аутсорсинговій компанії ТОВ

"ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"

Лідерські якості	Опис
1	2
Відповідальність	Здатність приймати на себе відповідальність за прийняття рішень та результати роботи, як власні, так і команди
Візіонерство	Здатність розробляти стратегічні візії та місії для компанії та команди, а також надихати і мотивувати співробітників на досягнення спільних цілей
Емпатія	Здатність сприймати почуття та потреби співробітників, встановлювати ефективні відносини та спілкування, а також розуміти їхні мотивації та проблеми.
Комунікація	Здатність ефективно комунікувати з різними стейкхолдерами, як в письмовій, так і в усній формі, та вести відкритий та конструктивний діалог.
Спроможність до співпраці	Здатність працювати в команді, сприяти колективному прийняттю рішень та спільному досягненню цілей.

Продовження табл. 2.11

1	2
Ініціативність та креативність	Здатність пропонувати та реалізовувати нові ідеї та підходи, що сприяють покращенню роботи компанії та задоволенню потреб клієнтів.
Стратегічне мислення	Здатність розуміти довгострокові перспективи та виробляти стратегічні плани дій для досягнення успіху компанії
Управління змінами	Здатність ефективно керувати змінами в організації, сприймаючи їх як можливості для розвитку та інновацій. Ці лідерські якості допомагають менеджерам в аутсорсинговій компанії

Джерело: розроблено автором

Ці лідерські якості допомагають менеджерам в аутсорсинговій компанії ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" успішно керувати командою та досягати стратегічних цілей, а також забезпечують якісне надання послуг управління персоналом та HR-консалтингу.

2.3. Вплив роботи менеджера на фінансово-економічний стан організації

Вплив роботи менеджера на фінансово-економічний стан організації може бути визначений наступними факторами (табл. 2.12):

Таблиця 2.12

Вплив роботи менеджера на фінансово-економічний стан організації

Аспекти	Вплив
Ефективне управління ресурсами	Менеджер впливає на фінансовий стан компанії шляхом ефективного розподілу та використання ресурсів, таких як людські, фінансові та матеріальні
Стратегічне планування	Лідерство менеджера в розробці та виконанні стратегій організації може впливати на її фінансовий успіх, наприклад, шляхом розширення ринків або зменшення витрат
Мотивація персоналу	Менеджер, який вміє мотивувати свою команду до досягнення високих результатів, може позитивно впливати на продуктивність праці та, отже, на фінансові показники компанії.
Ефективне управління ризиками	Здатність менеджера передбачати й управляти ризиками може допомогти зменшити можливі втрати та забезпечити фінансову стабільність організації.

Джерело: розроблено автором

Отже, робота менеджера має значний вплив на фінансово-економічний стан організації через ефективне управління ресурсами, стратегічне планування, мотивацію персоналу та управління ризиками.

Щоб конкретно визначити, які дії менеджера призвели до позитивного впливу на фінансово-економічний стан організації, можна звернутися до можливих стратегій та ініціатив (табл.2.13):

Таблиця 2.13

Стратегії та ініціативи компанії ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"

Стратегії та ініціативи	Дії менеджера
Оптимізація виробничих процесів	Менеджер впроваджує ефективніші технології виробництва, що дозволяють знижувати собівартість продукції та оптимізувати витрати на виробництво
Покращення управління ресурсами	Менеджер удосконалює системи управління запасами, оптимізує використання матеріальних та фінансових ресурсів для зменшення витрат.
Розвиток нових ринків	Менеджер розганяє стратегії розширення ринків збуту, що призводить до збільшення обсягів продажу та збільшення доходу компанії.
Ефективний маркетинг та продажі	Менеджер розвиває та впроваджує ефективні маркетингові стратегії, які привертають нових клієнтів та підвищують лояльність існуючих
Ефективне управління персоналом	Менеджер вдосконалює системи управління персоналом, стимулює працівників до високої продуктивності та створює сприятливу робочу атмосферу, що призводить до збільшення ефективності та зниження витрат.
Ефективне управління ризиками	Менеджер розробляє та впроваджує стратегії управління ризиками, що дозволяють зменшувати можливі втрати та забезпечувати стабільність фінансових результатів.

Джерело: розроблено автором

Ці дії можуть бути втілені менеджером на практиці, які допомагають забезпечити позитивний вплив на фінансово-економічний стан організації.

Для конкретизації впливу роботи менеджера на фінансово-економічний стан організації, порівняємо показники фінансових результатів між роками 2021 та 2023:

1. Чистий дохід від реалізації продукції:

Зростання з 118431,40 грн в 2021 році до 46882,86 грн в 2023 році.

Вплив: зростання на 28 451,46 грн.

2. Чистий прибуток:

Зростання з 5437,30 грн в 2021 році до 545,22 грн в 2023 році.

Вплив: Зростання на 539,786 грн.

3. Собівартість реалізованої продукції:

Зростання з 99716,70 грн в 2021 році до 39852,74 грн в 2023 році.

Вплив: Зниження на 59 863,96 грн.

4. Фінансовий результат до оподаткування:

Зростання з 6630,90 грн в 2021 році до 664,83 грн в 2023 році.

Вплив: Зростання на 658,22 грн.

Ці цифри вказують на значний позитивний вплив роботи менеджера на фінансово-економічний стан організації протягом цього періоду. Відзначається зростання чистого доходу, чистого прибутку та фінансового результату до оподаткування, а також зниження собівартості реалізованої продукції.

Результати аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» вказують на його спеціалізацію в галузі управління персоналом та HR-консалтингу. Робота менеджера з управління організацією полягає у розробці стратегій, встановленні цілей, плануванні дій, моніторингу та контролі, а також аналізі результатів та адаптації до змін.

На основі аналізу фінансово-економічного стану компанії видно позитивний вплив роботи менеджера на її фінансові результати. За період спостереження відбулося покращення таких ключових показників, як чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток та фінансовий результат до оподаткування. Це свідчить про ефективність стратегій, прийнятих менеджером, які спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, розвиток нових ринків, ефективне управління ресурсами та управління ризиками.

Отже, можна зробити висновок, що робота менеджера має важливе значення для фінансово-економічного успіху підприємства ТОВ «ХАСКІ

МЕНЕДЖМЕНТ», оскільки його стратегії та дії сприяють покращенню фінансових показників та загальної стійкості організації.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА МЕНЕЖЕРА

3.1. Основні складові частини ефективного керівництва трудовим колективом ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»

Функціонування та розвиток будь-якої організації неможливі без активної участі та ефективного управління персоналом. До останнього часу управління персоналом відсутнє у нашій управлінській практиці, але в організаціях вже існує функціональна підсистема управління кадрами та соціальним розвитком колективу. Основним структурним підрозділом для цього є відділ кадрів, який виконує функції з прийому та звільнення персоналу, а також організовує навчання та підвищення кваліфікації. Проте ці відділи не завжди є координуючими центрами управління кадрами та часто роз'єднані з іншими структурними підрозділами організації. Це призводить до неефективності у вирішенні ряду завдань, таких як аналіз і регулювання взаємовідносин, мотивація персоналу та управління конфліктами. Таким чином, розвиток сильної команди і високого професійного авторитету вимагає системного підходу до управління персоналом, включаючи реалізацію різноманітних завдань від адаптації працівників до розвитку стратегічних напрямків компанії [21].

У командно-адміністративній системі, завдання управління персоналом традиційно не вважались пріоритетними, однак при переході до ринкових умов вони стали ключовими, і всі організації виявили зацікавленість у їх розв'язанні. Орієнтація на ринкові відносини змінює підходи до вирішення багатьох економічних проблем, зокрема, тих, що пов'язані з управлінням персоналом. Важливо враховувати роль людей у керівництві, розглядаючи їх як головний ресурс підприємства. Використання ресурсів праці залежить від їх розвитку та професійних якостей, що стає основою успішної діяльності. Управління людськими ресурсами вимагає уваги до зовнішніх факторів і

розуміння недоліків традиційних підходів. Продуктивність працівників є ключовим фактором, на якому базується ефективність організації. Управлінці повинні впливати на працівників за допомогою різних методів, таких як адміністративні та економічні стимули, щоб забезпечити максимальний прибуток організації.

Робота будь-якої організації необхідно включає формування штату персоналу. Набір нових працівників не лише забезпечує нормальне функціонування організації, але і створює базу для подальшого успіху. Якість кадрового підбору має значний вплив на якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації, а також на якість продукції або послуг, які вона надає[12].

Пошук і відбір персоналу є одним із ключових елементів системи управління персоналом підприємства, який відображає кадрову політику компанії. Цей процес тісно пов'язаний з усіма аспектами діяльності в сфері управління персоналом, оскільки без нього неможливо забезпечити стійке позиціонування на ринку і досягнення більшості цілей.

Підприємство має зосередити зусилля на кількох напрямках управління персоналом[15]:

1. Кадрове планування. Визначає якісні та кількісні потреби в персоналі відповідно до політики та стратегії організації. Це створює чіткі орієнтири для професійного складу, кваліфікації та кількості працівників.

2. Аналіз роботи, нормування праці та оцінка виконання. Допомагає встановити вимоги та критерії для відбору кандидатів на вакантні посади. Оцінка робочих показників нових працівників після періоду роботи дозволяє оцінити ефективність процесу добору.

3. Система стимулювання. Розробка політики стимулювання праці та впровадження стимулів спрямована на привертання кандидатів, що відповідають вимогам, та збереження наявних працівників.

4. Організаційна культура. Урахування порядків, норм поведінки та трудових цінностей при пошуку і доборі нових працівників. Важливо, щоб працівники були готові прийняти ці цінності і норми.

5. Система заходів для адаптації нових працівників. Забезпечення м'якого впровадження новачків в організацію та швидкого досягнення необхідного рівня продуктивності.

6. Навчання. Освоєння новачками необхідних знань і навичок для успішної роботи, а також передача їм установок і пріоритетів організаційної культури.

На ринку виробництва та використання трудових ресурсів, включаючи робочу силу та персонал підприємства, існує рівновага, аналогічна тій, що між попитом і пропозицією, витратами і результатами, доходами підприємства і життєвим рівнем працівників. Кожна діяльність персоналу повинна відповідати механізму ринкових трудових відносин і забезпечувати зростання продуктивності праці.

Ефективність діяльності компанії безпосередньо залежить від правильності політики управління персоналом. Роль персоналу в успішному розвитку організації не може бути недооціненою, тому вибір підходів та методів управління персоналом має бути чітким і правильним. Це впливає на якість організації праці та зміцнення зв'язків у трудовому колективі, що є ключовим аспектом ефективного управління персоналом.

Персонал є необхідним елементом будь-якої організації, і без відповідних працівників жодна організація не зможе досягти своїх цілей та існувати. Управління трудовими ресурсами є важливою складовою теорії та практики управління в сучасному бізнесі[37].

Основні складові частини ефективного керівництва трудовим колективом у ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" включають (табл.3.1.):

Таблиця 3.1

Основні складові частини ефективного керівництва трудовим колективом у ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"

Складові	Опис
Чітке спрямування і визначення цілей	Керівництво повинно чітко встановлювати мету організації та спрямовувати зусилля колективу на досягнення цієї мети.
Ефективне комунікація	Підтримка відкритого та ефективного потоку інформації між керівництвом та співробітниками сприяє збільшенню взаєморозуміння та покращує робочий процес.
Мотивація та заохочення	Створення стимулів, які мотивують працівників до досягнення високих результатів та внесення значного внеску в діяльність організації.
Розвиток і підтримка професійних навичок	Забезпечення можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та розвитку працівників сприяє підвищенню їхньої ефективності та збільшенню задоволеності від роботи.
Управління конфліктами і спроможність до узгодження	Вміння вирішувати конфлікти та забезпечення гармонійних відносин у колективі дозволяє підтримувати продуктивну робочу атмосферу.
Визнання та винагорода	Підтримка культури визнання та нагороди за досягнення сприяє підвищенню морального духу та заохочує до подальших успіхів.
Лідерство та приклад	Ефективне керівництво шляхом прикладу допомагає створювати мотивацію та віру в успіх у всьому колективі

Джерело: розроблено автором

Ці складові спільно допомагають створювати ефективне керівництво трудовим колективом, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху організації.

3.2. Удосконалення стилю роботи менеджера ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»

За для удосконалення стилю роботи менеджера ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» пропонується взяти за приклад роботу менеджера PepsiCo Індри Нуйі.

Індра Нуйі вважає командну діяльність ключовою частиною робочого процесу. У PepsiCo вона приділяє увагу також дрібницям, наприклад, забезпечує те, щоб працівників вітали тортом у день народження.

Таблиця 3.2.

Принципи Індри Нуйі

<p>1. Гроші, престиж або влада - не самоціль. Вважати себе успішним може лише людина, яка присвятила своє життя тому, що він найбільше любить. Необхідно вже на самих ранніх етапах свого життя задаватися питанням - як знайти своє покликання і робити те, що по-справжньому цікаво.</p>
<p>2. Необхідно з самого раннього віку поставити собі високі цілі. І не розмінюватися на дрібниці.</p>
<p>3. Вчитися треба все життя, незалежно від віку. При цьому важливо звертати увагу не тільки на теоретичні знання, а й на практичний досвід. (Індра Нуйі досі мінімум півдня на тиждень ходить по гастрономам, щоб краще орієнтуватися в кон'юктурі і в настроях покупців.)</p>
<p>4. Необхідно відкрити творчу взаємодію з людьми інших культур, що становить основу американського суспільства. Індра Нуйі порівнює представників п'яти континентів, що живуть в США, п'ятьом пальцям однієї руки.</p>

Джерело: розроблено автором

Ось кілька висловлювань Індри Нуйі, які відзначають її як успішного лідера:

1. "Я вкладаю багато часу у деталі, і це може здаватися божевільним. Проте саме деталі найважливіші в управлінні організацією."
2. "Завжди майте свою власну думку. Нехай вас сприймають як сміливу та впевнену особистість."
3. "Те, що ви стали генеральним директором, ще не означає, що вам можна спочити на лаврах. Потрібно постійно вчитися і підвищувати рівень."
4. "Дайте людині мету і завдання, мотивуйте її, і вона здатна на все."
5. "Повинні бути чесні з людьми і розуміти їхні проблеми не лише зі свого погляду."

6. "Працюйте з правильними людьми. Вибирайте компанію, яка зацікавлена в вашому особистому успіху."

7. "Дуже важко описати, що таке бути лідером, ще складніше - бути хорошим лідером. Але якщо ви можете вести людей на край світу, то ви відмінний лідер."

Все вище сказане свідчить про те, що Індра Нуйі – це лідер з демократичним стилем, який відзначається високим рівнем делегування повноважень. У PepsiCo підлеглі активно залучені до процесу прийняття рішень і мають значну свободу виконання завдань. Рішення Нуйі приймаються тільки після врахування думки підлеглих, але вона також вміє наполягати на своєму, використовуючи інтуїцію. Вона сприяє розвитку ініціативи серед підлеглих, надаючи їм можливість розвивати власні здібності. Індра також створює атмосферу відкритості і довіри, що дозволяє підлеглим завжди звертатися до неї за допомогою, порадою або пропозицією.

Враховуючи всі вищезазначені обставини, складно визначити однозначний стиль керівництва Індри Нуйі. З одного боку, вона демонструє демократичний підхід, консультуючись з колегами та представляючи себе як ввічливу та доброзичливу особу. З іншого боку, вона завжди чесно висловлює свої думки та може приймати рішення, які включають звільнення 8700 співробітників протягом року, що свідчить про її авторитарний характер. Отже, можна припустити, що Індрі більше властивий адаптивний (ситуаційний) стиль керівництва, який, безумовно, є найефективнішим, оскільки може включати риси декількох стилів одночасно.

Методологію ситуаційного підходу можна пояснити як чотирикроковий процес[21]:

1. Керівник повинен оволодіти інструментами професійного управління, що вже довели свою ефективність. Це включає розуміння управлінських процесів, індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, методів планування та контролю, а також кількісних методів прийняття рішень.

2. Кожна з управлінських концепцій має свої сильні та слабкі сторони при застосуванні до конкретної ситуації. Керівник повинен передбачати ймовірні наслідки, як позитивні, так і негативні, від використання певної методики чи концепції.

3. Керівник повинен правильно інтерпретувати ситуацію, визначаючи найбільш важливі фактори та прогнозуючи ефекти зміни змінних.

4. Керівник повинен вміло поєднувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями, забезпечуючи досягнення цілей організації найбільш ефективним шляхом в умовах існуючого контексту.

Управлінські принципи Індри Нуйї[35]:

1. Підходьте до роботи як іммігрант:

– Зберігайте психологію іммігранта, завжди прагнучи заслуговувати на своє місце.

– Усвідомте, що ви постійно повинні вдосконалювати свої навички та зближуватися з організацією.

2. Будьте суворі, але дбайливі:

– Лідерство вимагає встановлення високих стандартів і суворості, але одночасно проявляйте турботу та допомагайте підлеглим стати кращими.

3. Консалтинг як ефективний метод навчання:

– Отримання досвіду в консалтинговій сфері сприяє швидкому росту та вирішенню різноманітних проблем.

4. Шукайте середину:

– Навчайтеся зважено оцінювати ситуації та знаходьте баланс у висловлюваннях і критиці.

5. Генеральний директор сьогодні — це більше, ніж раніше:

– Розумійте, що в ролі генерального директора вимоги до вас набагато вищі, а навички лідера потрібно розвивати пропорційно цьому.

6. Забороніть собі гнів:

– Усвідомте, що багато ситуацій мають позитивні мотивації, та вмійте управляти своїми емоціями для об'єктивної реакції.

7. Цінуйте особисте життя працівників:

- Високо цінуйте працівників як особистостей, демонструючи повагу до їхнього особистого життя.

8. Плануйте нове перед закінченням старого:

- Будьте готові приймати нові плани, коли попередній ще не втратив актуальності, та розвивайте навички адаптації до змін.

9. Успіх — це не лише гроші:

- Розумійте, що справжній успіх полягає в особистому щасті та відданості тому, що ви любите.

10. Знання важливіше за зв'язки:

- Розвивайте свої знання та навички, оскільки це визначає вашу особистісну цінність.

11. Не зациклюйтеся на минулому:

- Уникайте прив'язання до минулого та вмійте пристосовуватися до змін для подолання інерції.

Починаючи вивчати лідерство Індри Нуйі, вважалось раніше, що її стиль керівництва є цілковито демократичним. Індра Нуйі виявляє авторитарний стиль управління, але одночасно проявляє демократичні якості як лідер. Об'єднавши це, можна зробити висновок, що вона виявляє схильність до адаптивного (ситуаційного) стилю, який є досить новим і ще не настільки поширеним, як інші стилі.

Під час аналізу її характеру та діяльності, вирішено обґрунтувати свою думку щодо того, чому Індра Нуйі може слугувати прикладом для керівників на різних рівнях[43]:

1. Надзвичайний успіх попри традиції:

- Зростаючи в традиційній індійській сім'ї, де приділялося велике значення гендерним ролям, Індра досягла неймовірного успіху у світі бізнесу, порушуючи усталені стереотипи.

2. Розвинена інтуїція та компетентність:

- Індра володіє винятковою інтуїцією, яка грає ключову роль у прийнятті важливих бізнес-рішень, і її компетентність завжди підкріплена успішними діями.

3. Наполегливість та визначеність цілей:

- Індра вражає наполегливістю та визначеністю у досягненні поставлених завдань, від переконання батьків до реалізації стратегічних рішень у бізнесі.

4. Любов до роботи та велика відданість:

- Заява про те, що робота є для неї «дитиною», вказує на глибоку відданість та пристрасть до своєї

Формула успіху лідера включає ряд ключових елементів, якими Індра Нуйі володіє повністю:

1. Природний дар передбачення:

- Люди бажають слідувати за тими, хто визначено веде їх у майбутнє і може чітко вказати напрямом. Стабільність та постійність цілей є ключовими для успішного лідерства.

2. Довіра до підлеглих:

- Розподіл відповідальності на всі рівні організації є важливим елементом ефективного керівництва.

3. Витримка у кризових ситуаціях:

- Прояв витримки під час кризових моментів мотивує навколишніх зберігати спокій та діяти розумно.

4. Готовність до ризику:

- Лідери не лише ведуть до ризику, але й визнають свої помилки, що виникають у пошуках нових шляхів. Це підкреслює важливість відкритості та вчення на помилках.

5. Експертність:

- Кожен рівень організації повинен переконатися, що їхній лідер володіє достатньою експертністю, аби вони вірили в його керівництво.

6. Сприяння різноманітним поглядам:

- Лідери розвивають здатність знаходити рішення для складних проблем, сприяючи висловлюванню різноманітних точок зору.

7. Залишення враження та мотивація:

- Лідер має залишати своїх підлеглих переконаними та вмотивованими для подальшого продовження роботи.

Зважаючи на те, що Індра вважається ідеальним керівником, і не потребує конкретних рекомендацій, я надаю поради майбутнім керівникам та підкреслюю їх важливість:

Поради для ефективного керівництва ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» [22]:

1. Оптимізація часу та планування:

- Короткий період планування може збільшити тривалість виконання завдань та породити більше помилок. Збалансоване планування приводить до кращих результатів.

2. Покращення ефективності кожного працівника:

- Розвиток ефективності на рівні кожного працівника сприяє загальному покращенню організації.

3. Позбавленнясь недбайливих працівників:

- Усунення недбайливих працівників зміцнює авторитет лідера і сприяє підвищенню ефективності.

4. Підтримка підлеглих як особистостей:

- Турбота про підлеглого як про особистість позитивно впливає на взаємини та сприяє взаємодії в колективі.

5. Збереження довіри підлеглих:

- Збереження довіри є важливим аспектом, який залучає підлеглих до спільної мети та підвищує їхню ефективність.

6. Постійне самовдосконалення:

- Активне працюйте над підвищенням свого фахового рівня, що сприяє взаємному навчанню та підтримці.

Ці поради враховують принципи ефективного керівництва і спрямовані на створення продуктивного та співпрацюючого робочого середовища.

Підказки для успішного керівництва ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» [39]:

1. Позитивні відносини з вищим керівництвом:
 - Зберігайте гармонійні стосунки з вищим керівництвом. Якість цих зв'язків прямо впливає на вашу здатність задовольняти потреби підлеглих та впливати на них.
2. Моделювання через спілкування:
 - Продемонструйте власні риси, якими мають володіти підлеглі. Моделювання є потужною стратегією керівництва.
3. Чіткі очікування від підлеглих:
 - Зробіть свої очікування зрозумілими в спілкуванні з підлеглими. Це сприятиме їхній відповідальності та взаєморозумінню.
4. Стимулювання ініціативності:
 - Заохочуйте ініціативу та працьовитість. Не просто очікуйте якісного виконання, але і відзначайте його, щоб мотивувати підлеглих до ще кращої роботи.
5. Врахування різноманітності:
 - Визнавайте відмінності серед виконавців, але уникайте перевищення одних над іншими. Збалансоване підходить до різноманітності підтримує ефективність команди.
6. Уважне слухання підлеглих:
 - Створіть відчуття, що думка кожного підлеглого важлива для вас. Це підтримує взаємодію та довіру.
7. Розподіл завдань з урахуванням потреб:
 - Завантажуйте людей роботою, яка враховує їхні потреби і потреби організації, створюючи систему мотивації.
8. Підтримка особистостей:

- Постійно виявляйте повагу до підлеглих як особистостей. Це допомагає їм відчувати себе значущими та визнаними.

9. Ефективне вирішення конфліктів:

- Розрішуйте конфлікти чітко та недвозначно у випадках непорозумінь.

10. Надання інформації наперед:

- Виробіть звичку подавати інформацію працівникам заздалегідь, щоб підвищити ефективність роботи.

11. Неформальні зустрічі для згуртування команди:

- Проводьте неформальні зустрічі для зміцнення командної сплотності та обміну ідеями.

12. Зворотний зв'язок щодо внеску:

- Підтримуйте зворотний зв'язок з працівниками стосовно їхнього внеску в роботу команди.

13. Особистий відбір членів команди:

- Відзначте особистий відбір членів команди, обираючи їх обережно.

14. Гумор як елемент керівництва:

- Не підходьте до себе занадто серйозно. Вмійте сміятися над собою разом із підлеглими.

15. Ефективне управління часом:

- Організуйте свій час так, щоб залишалось достатньо часу для спілкування з підлеглими.

16. Відкритість та спільна робота:

- Поділіться своїми планами та ідеями з підлеглими, залучаючи їх до спільної роботи.

17. Визнання помилок та самовдосконалення:

- Визнавайте допущені помилки, що є виявом сили та розвивайте свої навички.

18. Розвиток комунікативних навичок:

- Вдосконалюйте свої комунікативні навички, враховуючи, що вони розвиваються, а не успадковуються.

Аналіз основних складових ефективного керівництва в ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» вказує на важливість стратегічного бачення, ефективного управління персоналом та мотивуючого корпоративного середовища для досягнення успішності. Рекомендації включають акцент на інноваціях, комунікації та гнучкості в управлінні, враховуючи сучасні вимоги бізнес-середовища.

Основні складові ефективного керівництва трудовим колективом у ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" та удосконалення стилю роботи менеджера в організації взаємопов'язані і взаємодоповнюються. Враховуючи ці складові, організація може створити сприятливу робочу атмосферу, де працівники будуть мотивовані, професійно розвиватися та досягати високих результатів. Крім того, ефективне керівництво сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства. Удосконалення стилю роботи менеджера є ключовим елементом успішного впровадження цих складових, оскільки воно впливає на сприйняття та мотивацію персоналу, а також на загальну організаційну культуру. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах сучасного бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

Лідерство - це складний феномен, що охоплює різноманітні аспекти, такі як особисті якості лідера, спілкування з командою, прийняття рішень та вплив на результативність. Воно базується на взаємодії між людьми, де лідер виступає як керівник, мотиватор та приклад для інших. Сутність лідерства полягає в здатності створювати візію, спонукати до дії та впливати на інших, сприяючи досягненню спільних цілей.

Лідерство включає в себе різні принципи та види, які впливають на його ефективність та способи виявлення. Принципи лідерства включають в себе етичність, відкритість, довіра, взаємодію та співпрацю. Ці принципи допомагають лідерам будувати довіру та стимулювати команду до досягнення спільних цілей.

Щодо видів лідерства, вони можуть бути різноманітними, включаючи трансформаційне, транзакційне, автократичне, демократичне та ситуативне лідерство. Кожен тип лідерства має свої особливості та підходи до управління командою та досягнення результатів.

Трансформаційне лідерство спрямоване на створення великої візії та мотивацію команди до досягнення цілей. Транзакційне лідерство базується на обміні ресурсами та нагородах за досягнення цілей. Автократичне лідерство передбачає централізоване прийняття рішень, тоді як демократичне лідерство включає командну роботу та залучення до процесу прийняття рішень. Ситуативне лідерство адаптується до конкретних обставин та потреб команди. Кожен з цих видів лідерства має свої переваги та обмеження, і вибір конкретного підходу може залежати від конкретних умов та завдань організації.

Теорії лідерства розглядаються як ключовий елемент у розумінні природи та впливу лідерських якостей на організаційну діяльність. Вони допомагають уявити різноманітні підходи до визначення та розвитку

лідерських властивостей, що сприяє покращенню керівництва в організаційному середовищі.

Результати аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ» вказують на його спеціалізацію в галузі управління персоналом та HR-консалтингу. Робота менеджера з управління організацією полягає у розробці стратегій, встановленні цілей, плануванні дій, моніторингу та контролі, а також аналізі результатів та адаптації до змін.

На основі аналізу фінансово-економічного стану компанії видно позитивний вплив роботи менеджера на її фінансові результати. За період спостереження відбулося покращення таких ключових показників, як чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток та фінансовий результат до оподаткування. Це свідчить про ефективність стратегій, прийнятих менеджером, які спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, розвиток нових ринків, ефективне управління ресурсами та управління ризиками.

Отже, можна зробити висновок, що робота менеджера має важливе значення для фінансово-економічного успіху підприємства ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ», оскільки його стратегії та дії сприяють покращенню фінансових показників та загальної стійкості організації.

Основні складові ефективного керівництва трудовим колективом у ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ" та удосконалення стилю роботи менеджера в організації взаємопов'язані і взаємодоповнюються. Враховуючи ці складові, організація може створити сприятливу робочу атмосферу, де працівники будуть мотивовані, професійно розвиватися та досягати високих результатів. Крім того, ефективне керівництво сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства. Удосконалення стилю роботи менеджера є ключовим елементом успішного впровадження цих складових, оскільки воно впливає на сприйняття та мотивацію персоналу, а також на загальну організаційну культуру. Такий підхід дозволяє підвищити

ефективність управління та забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація персоналу в організації: методи.
URL:<http://stylezhinki.ru/ekonomika-ta-finansi/12340-adaptacijaper>
2. Андрій Мішин Демократичне лідерство як ресурс модернізації держави.
URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/mishyn_demokratychne.pdf
3. Армаш Н.О. Адміністративно-правовий статус керівників органів 64 виконавчої влади. URL: <https://mydisser.com/files/34173038.doc>
4. Балабанова Л. В., Сардак. О. В. Управління персоналом: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 468 с.
5. Белік В.Д. Удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємствах харчової промисловості. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/13_2014/9.pdf
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
7. Білик М. В., Бала Р. Д., Тарнавський М. І., Бала О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 177-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_26
8. Бочарова Н. адміністративно- управлінський аспект трудової мотивації як запорука реалізації лідерських, комунікативних якостей керівника. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/15840/1/Боч>
9. Воскобійник С. Я. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. нау : 08.00.04 / Воскобійник Соломія Ярославівна ; Нац. акад. аграр. наук України, Нац. наук. центр "Ін-т аграр. економіки". Київ, 2019. 20 с.
10. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями

галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування"; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 192 С.

11. Гоголя Л.В. Розвиток організаційної культури в контексті життєвого циклу організації: поведінковий підхід. Київ. 2019. 234 с.

12. Гришина Н.В., Войт Д.С., Коваленко І.О., Асламова К. В. Економічна діагностика конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва регіону та шляхи її підвищення. «Ефективна економіка» 2020. № 4, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7812>

13. Денисенко М.П., Зазимко О.В. Основні аспекти оцінки фінансового стану підприємств. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2015/10.pdf

14. Дикань О.В., Гараєв М. Організаційні засади управління інвестиційною діяльністю підприємств залізничного транспорту. URL: http://businessnavigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/21.pdf

15. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. Science and practice: an innovative approach: Collection of scientific articles. Les Editions L'Originale, Paris, France. 2017. P. 241-246.

16. Задорожнього І.С., Задорожнього В.І., Баль-Прилипко Л. Підвищення ефективності менеджменту через вдосконалення R&D процесів. URL: <https://visnyksura.com.ua/storage/media/zaKpyqDOO9OIGfUPEwjN6H>

17. Івахів Ю.О., Романів С.Р. Аналіз фінансового стану підприємства: питання ліквідності. URL: <https://kneu.edu.ua/userfiles/arch/13-4723.pdf#page=198>

18. Іртищева І.О., Тубальцева Н.П., Гришина Н.В., Крамаренко І.С., Сергійчук С.І. Економічний розвиток на засадах активізації малого підприємництва: історичні процеси та завдання управління. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 75–80

19. Іртищева І.О., Крамаренко І.С., Іртищев О.С., Гарагуля А.В., Ставцов

Р.В. Цифрова економіка в Україні: виклики сьогодення та завдання управління. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8074>

20. Іртищева І.О., Попадинець Н.М., Крамаренко І.С., Данило С.І., Журавель Ю.В. Стратегічні орієнтири державного регулювання розвитку внутрішнього ринку споживчих товарів. Регіональна економіка. 2020. № 2 (96). С. 131-143. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-11>.

21. Інформація про підприємство. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39823983

22. Іоган Готфрід Гердер "Ідеї щодо філософії історії людства". URL: <https://b.eruditor.link/file/2980617/>

23. Калашнікова С.А. Сутність лідерства як вищого еволюційного рівня управління. URL: <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/4>

24. Касьмін Д.С. Трансформація управлінських процесів в органах державного управління на засадах аутсорсингу. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/62.pdf

25. Кириченко Т. О. Розвиток людського капіталу в системі управління персоналом аграрних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Кириченко Тетяна Олександрівна; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госпва ім. Петра Василенка. Харків, 2019. 20 с.

26. Крючкова І.В. Розвиток логістичного управління підприємством. URL: [/www.economy.in.ua/pdf/7_2012/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2012/24.pdf)

27. Лугова В.М., Єрмоленко О.А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. URL: https://www.problecon.com/pdf/2022/1_0/64_67.pdf

28. Лук'янихіна О. А., Лук'янихін В. О., Кіясова І. О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf)

29. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України: монографія / Захарченко, Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. ;

Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. - Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2019. 156 с.

30. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article>

31. Меньшикова М. О. До питання про управління персоналом як систему та інтегрованою підсистемою організації. URL: <http://scientificnotes.ru/pdf>.

32. Мостенська Т.Л. Ефективний стиль керівництва в управлінні організації. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8852/1>

33. Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія [ред. Н. Є. Муромець]; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.

34. Нестуля О.О. Нестуля С.І. Харизма й харизматичне лідерство: аналіз основних концепцій. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/326487363.pdf>

35. Нестуля С.І. Особливості авторитарного, демократичного та ліберального стилів лідерства освітнього менеджера. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10558/1/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BB%D1%8F%20%>

36. Ознак лідера часів трансформації. URL: <https://job-wizards.com/ua/five-qualitiesof-a-leader-at-the-time-of-transformation/>

37. Олійник Н.Ю. Делегування повноважень як передумова підвищення ефективності роботи персоналу. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_81_2021_ukr/10.pdf

38. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів / С.В. Криворучко. Київ: ЛАТ & К, 2020. 71 с.

39. Панченко Є. Американський скаутський освітньо-виховний ідеал і демократичний лідер: дві сторони однієї медалі? URL: <http://pps.udpu.edu.ua/article/view/51017/46940>

40. Піраміда організаційного розвитку бцізнеу. URL: <https://bcclub.org.ua/guidebook/articles/piramida-organizacijnogo-rozvyt>
41. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8508>
42. Рекун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 430-436.
43. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>
44. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко; Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.
45. Стилї керівництва в Україні: авторитарний, демократичний і ліберальний. URL: <https://delovoy.com.ua/kozhen-drugij-nachalnik-vvazhayesebe-demokratom/>
46. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 155–163
47. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
48. Управління ефективністю та якістю: Модульна програма / Пров. з англ. під. ред І. Прокопенко. Київ: Норта. Ч. 1. 18 с.
49. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших]; головний редактор Г.Г. Савіна; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.
50. Філатова Л.С., Новохацька Л.В. Теоретичні аспекти теорій лідерства

крізь призму ефективного лідерства. URL:
<https://economics.net.ua/files/archive/2019/No3/64-69.pdf> 1

51. Фокус представив щорічний рейтинг кращих топ-менеджерів України. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/business/2021-05-28/fokus-predstavil-ezhegodnyjrejting-luchshih-topmenedzherov-ukrainy/233574>

52. Хотомлянський О.Л., Знахуренко П.А. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE

53. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>

54. Чорний А.В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/1529/1355>

55. Швець Г.О. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. URL: http://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/134214

56. Шубалий О. М. Оцінка тенденцій руху персоналу у сфері промисловості прикордонного регіону. Економічні науки. Серія: Економічна теорія та економічна історія. 2018. Вип. 15. С. 227-235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnet_2018_15_28

57. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 29(68), №3. С.173-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_3_35

58. Hendrikz, K., & Engelbrecht, A. S. (2019). The principled leadership scale: An integration of value-based leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1- 10.

59. Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of*

Family Business Strategy, 12(1), 100374. 18. Purnomo, E. N., Supriyanto, A., & Dami, Z. A. (2021). The effectiveness of principal leadership styles in crisis management. *Pedagogika*, 141(1), 5-25.

60. Eseryel, U. Y., Crowston, K., & Heckman, R. (2021). Functional and visionary leadership in selfmanaging virtual teams. *Group & Organization Management*, 46(2), 424-460.

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз активів ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ»

Показники	2021	2022	2023	Абсол.відхилення			Відн. Відхиленні		
				2023/2022	2022/2021	2023/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2021
Первісна вартість	146,1	146,1	163,632	17,53	-146,10	-163,63	-17,53	146,10	163,63
Накопичена амортизація	146,1	146,1	163,632	17,53	-146,10	-163,63	-17,53	146,10	163,63
Незавершені капітальні інвестиції	156,9	230,3	257,936	27,64	-230,30	-257,94	-27,64	230,30	257,94
Основні засоби :									
первісна вартість	721,8	578,1	647,472	69,37	-578,10	-647,47	-69,37	578,10	647,47
знос	659,2	524	586,88	62,88	-524,00	-586,88	-62,88	524,00	586,88
Усього за розділом I	219,5	284,4	318,528	34,13	-284,40	-318,53	-34,13	284,40	318,53
II. Оборотні активи	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Запаси :	59,5	11	12,32	1,32	-11,00	-12,32	-1,32	11,00	12,32
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	20847,5	5622,6	6297,312	674,71	-5 622,60	-6 297,31	-674,71	5 622,60	6 297,31
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	0,2	0,224	0,02	-0,20	-0,22	-0,02	0,20	0,22
Інша поточна дебіторська заборгованість	364,6	9416,2	10546,14	1 129,94	-9 416,20	-10 546,14	-1 129,94	9 416,20	10 546,14
Гроші та їх еквіваленти	3222,3	2771,7	3104,304	332,60	-2 771,70	-3 104,30	-332,60	2 771,70	3 104,30
Витрати майбутніх періодів	55,1	108	120,96	12,96	-108,00	-120,96	-12,96	108,00	120,96
Інші оборотні активи	34,1	11,9	13,328	1,43	-11,90	-13,33	-1,43	11,90	13,33
Усього за розділом II	24583,1	17941,6	20094,59	2 152,99	-17 941,60	-20 094,59	-2 152,99	17 941,60	20 094,59
Баланс	24802,6	18226	20413,12	2 187,12	-18 226,00	-20 413,12	-2 187,12	18 226,00	20 413,12

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства