

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ

Дрок А.Ю.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Київ, 2024

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))


Пояснювальна записка


до кваліфікаційної роботи бакалавра
(освітній рівень)

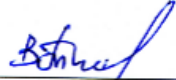
на тему: «Вплив лідерства на розвиток системи управління сучасного підприємства»

Виконав: здобувачка гр. МЕН-20з
напряму підготовки (спеціальності)


073 «Менеджмент»
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Дрок А.Ю. 
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник Бучнев М.М. 
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент  Тищенко В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу


Хандій О.О.

Київ, 2024

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління
Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітній рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідуючий кафедрою публічного
управління, менеджменту
та маркетингу



д.е.н., проф. Хандій О.О.

26 квітня 2024 року

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Дрок Анастасія Юрївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Вплив лідерства на розвиток системи управління сучасного підприємства»

керівник роботи Бучнев М.М, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «26» квітня 2024р.

№ 32/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 18.06.2024

3. Вихідні дані до роботи дані річних звітів і планів фінансово-економічного розвитку підприємства, статистична звітність, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні основи лідерства та управління;

2. Аналіз впливу лідерства на показники ефективності підприємства;

3. Рекомендації щодо удосконалення системи управління підприємства з урахуванням впливу лідерства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Ключові риси ефективних стратегічних лідерів; стилі лідерства в залежності від стадії життєвого циклу підприємства; асортимент продукції ТОВ «Торговий дім «Опілля»; структура продажів ТОВ «Опілля»; організаційна структура ТОВ «Торговий дім «Опілля»; SWOT-аналіз; аналіз фінансових результатів діяльності підприємства; динаміка персоналу; структура руху персоналу; ключові драйвери бізнесу підприємства та їх вплив на стратегію лідерства; вдосконалена модель організаційно-економічного механізму для удосконалення системи розвитку персоналу; організаційна структура нового центру навчання для ТОВ «Торговий дім «Опілля»; основні можливості онлайн платформи навчання персоналу;

витрати на впровадження обраної стратегії розвитку системи управління; розрахунок економічної ефективності проекту вдосконалення системи онлайн-освіти для працівників підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

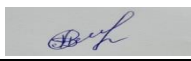
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26.04.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2024	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2024	виконано
3.	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2024	виконано
4.	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2024	виконано
5.	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2024	виконано
6.	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2024	виконано
7.	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2024	виконано
8.	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	травень 2024	виконано
9.	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2024	виконано
10.	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2024	виконано

Здобувач


(підпис)

Дрок А.Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Бучнев М.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 84, табл. 13, рис. 15.

Лідерство, розвиток системи управління, підприємство, мотивація персоналу, ефективна команда, стратегічне управління, корпоративна культура, драйвери бізнесу, теорії лідерства, підприємництво, управлінські рішення, навчання

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена вивченню впливу лідерства на розвиток системи управління сучасного підприємства. Дослідження спрямоване на аналіз важливості лідерських якостей для успішного функціонування організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Зокрема, у роботі досліджується вплив лідера на мотивацію персоналу, створення ефективної команди, прийняття стратегічних управлінських рішень та розвиток корпоративної культури. Аналізуються сучасні теорії лідерства та їх застосування в контексті управління підприємством. Робота має на меті підвищити розуміння значення лідерства для підприємства та надати практичні рекомендації для розвитку ефективної системи управління.

У результаті дослідження виявлені альтернативи стратегічного розвитку персоналу підприємства за допомогою спектру функцій лідерства та надані рекомендації щодо вдосконалення лідерських практик для зміцнення системи управління ТОВ Торговий дім «Опілля».

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Сутність стратегічного лідерства системі управління підприємством	9
1.2. Сучасні тенденції управління підприємством та основні концепції лідерства	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Торговий дім «Опілля»	28
2.2. Дослідження динаміки кількісних та якісних параметрів руху персоналу ТОВ Торговий дім «Опілля»	38
2.3. Аналіз позитивних та негативних аспектів впливу стратегічного лідерства на діяльність підприємства	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	51
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА	53
3.1. Виявлення альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства за допомогою спектру функцій лідерства	53
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення лідерських практик для зміцнення системи управління	62
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Вплив лідерства на розвиток підприємств є однією з ключових проблем у сучасному управлінні. Компетентні лідери стають визначальними фігурами, що спрямовують підприємство на шлях до успіху та стійкості. Ефективність системи управління безпосередньо пов'язана з лідерськими якостями керівників та їх вмінням мобілізувати та мотивувати персонал.

Лідерство відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури, сприяючи змінам, інноваціям та підвищенню продуктивності праці. В контексті сучасної конкурентної економіки, підприємства повинні мати ефективну систему управління, яка б дозволила їм адаптуватися до змін у середовищі та досягати стратегічних цілей. У зв'язку з цим, дослідження впливу лідерства на розвиток системи управління сучасного підприємства має велике значення для практичного бізнесу та наукових досліджень.

Дослідження впливу лідерства на розвиток системи управління є актуальним у зв'язку з пошуком оптимальних стратегій управління в умовах постійних змін на ринку та технологічного розвитку. Розуміння цього впливу дозволить розробити рекомендації щодо вдосконалення лідерських практик та управлінських процесів на підприємстві.

Актуальність кваліфікаційної роботи бакалавра обумовлена тим, що лідерство та ефективна система управління важливі для успішної діяльності будь-якого сучасного підприємства. Існування сильних лідерів та добре побудованої системи управління може стати ключовим фактором у вирішенні викликів, з якими стикаються підприємства в умовах постійних змін на ринку. Вивчення впливу лідерства на розвиток системи управління сприятиме кращому розумінню механізмів, які забезпечують успішну діяльність підприємства, покращенню організаційної культури та розвитку кадрового потенціалу. Таким чином, дипломна робота на цю тему надзвичайно актуальна, оскільки відображає сучасні вимоги та виклики, з якими зіштовхуються підприємства у галузі управління та лідерства.

Теоретичні, практичні та методологічні аспекти впливу лідерства на розвиток системи управління підприємства розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених економістів як: Ансоффа І., Боумена К., Мінцберга Г., Пірса Д., Портера М., Прилепа Н.В., Стрікленда А., Томпсона А., Катькало В.С., Маркіної І.А., Шершнева З.Є., Швець Г.О., Ігнат'євої І. А., Кайлюка Є. М., М., Володькіна М. В., Геєць В. М. та ін..

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження взаємозв'язку між лідерством та розвитком системи управління в сучасному підприємницькому середовищі. Робота спрямована на виявлення впливу якостей лідерства на формування та вдосконалення системи управління в організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити наступні завдання:

- Вивчення теоретичних аспектів лідерства та систем управління на підприємстві.

- Аналіз сучасних підходів до лідерства та управління в організаціях.

- Визначення впливу лідерства на організаційну культуру та клімат в підприємстві.

- Дослідження взаємозв'язку між лідерством та результативністю управління на підприємстві.

- Вивчення практичних методів впровадження кращих практик лідерства для поліпшення системи управління.

- Аналіз впливу організаційної структури та стратегії управління на розвиток підприємства з урахуванням лідерського підходу.

- Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємства з урахуванням впливу лідерства.

Вирішення цих завдань дозволить здійснити комплексне дослідження впливу лідерства на розвиток системи управління сучасного підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є сучасне підприємство, яке функціонує в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є вплив лідерства на розвиток системи управління на підприємстві.

Методи дослідження включають: аналіз літератури, емпіричні дослідження, кейс-стаді, анкетування та опитування, статистичний аналіз.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра, можна використати для розробки рекомендацій з метою поліпшення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 84 сторінки. Містить 13 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел налічує 53 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність стратегічного лідерства системі управління підприємством

Центральними аспектами стратегічного лідерства є розуміння зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних та екологічних чинників), розробка конкурентоспроможної стратегії, комунікація візії та стратегічних цілей усіма рівнями організації, залучення та мотивація персоналу, а також постійний моніторинг та коригування стратегій відповідно до змін у середовищі.

Стратегічне лідерство в системі управління підприємством сприяє створенню стійкого конкурентного переваги, просуванню інновацій та розвитку підприємства в умовах постійних змін на ринку. Стратегічне лідерство в системі управління підприємством визначається як спроможність керівництва створювати й реалізовувати візію та стратегію підприємства. Це вимагає від керівників чіткого уявлення про майбутнє підприємства.

Основні аспекти стратегічного лідерства включають:

1. Візія та місія: Розробка чіткої візії та місії для підприємства, яка буде враховувати довгострокові цілі та цінності.
2. Стратегічне спрямування: Визначення ключових напрямків розвитку та стратегічних цілей для досягнення конкурентних переваг.
3. Розвиток команди: Створення ефективної команди, яка ділиться спільними цілями та є здатною до інновацій та адаптації до змін.
4. Постійне удосконалення: Систематичний аналіз результатів, пошук нових можливостей та постійне вдосконалення стратегії.
5. Здатність до ризику: Готовність приймати ризики та здійснювати новаторські кроки для досягнення успіху.

Ефективні стратегічні лідери також мають розвинені навички спілкування, вміння мотивувати та інспірувати свою команду, а також обирати оптимальний стратегічний курс дій в умовах нестабільності та змін.

Ефективні лідери виявляють глибоке розуміння сильних та слабких сторін, мотиваційних факторів та стилів спілкування кожного члена своєї команди, а також власних особистих рис. Керівники організацій стикаються з важливими вирішеннями. Зміни у внутрішній структурі організації завжди є необхідністю, вони є невід'ємною частиною ведення бізнесу в умовах впливу технологій, глобалізації та зростаючих вимог клієнтів.

Стратегічне лідерство означає здатність менеджера виражати стратегічне бачення організації або її окремих частин, а також мотивувати та переконувати інших прийняти це бачення. Крім цього, стратегічне лідерство також включає в себе здатність впливати на співробітників та проводити організаційні зміни.

Стратегічні лідери встановлюють організаційну структуру, розподіляють ресурси та формулюють стратегічне бачення. Вони працюють у складному «турбулентному» середовищі, вирішуючи складні завдання, які впливають на обставини та розвиток організації.

Головною метою стратегічного лідерства є досягнення стратегічної продуктивності. Ще однією метою є створення середовища, в якому співробітники вміють передбачати потреби організації у контексті їхньої власної роботи.

Стратегічні керівники стимулюють співробітників у компанії слідувати власним ідеям, використовуючи широкий спектр систем винагород і заохочень для підтримки високої продуктивності та якості роботи, що сприяє досягненню кращих результатів в діяльності організації.

Функціональне стратегічне керівництво визначається винахідливістю, сприйняттям та плануванням, щоб сприяти особистій реалізації поставлених цілей людини.

Наведена нижче характеристика є ключовими рисами ефективних стратегічних лідерів, які призводять до високої продуктивності (див. табл. 1.1.):

Таблиця 1.1

Ключові риси ефективних стратегічних лідерів

Лояльність	Інформованість	Мудре володіння владою	Більш широкий спектр знань
Внутрішня мотивація	Емпатія	Самоконтроль	Соціальна вправність
Самосвідомість	Готовність до делегування та уповноваження	Чітке донесення інформації	Постійність та надійність

1. Лояльність. Сильні та результативні керівники виявляють свою відданість своєму баченню через свої слова та дії.

2. Інформованість. Ефективні лідери залишаються в курсі подій у своїй організації, користуючись різноманітними джерелами інформації, як формальними, так і неформальними.

3. Мудре володіння владою. Стратегічні лідери розумно використовують свою владу, уміло взаємодіючи з іншими для отримання підтримки на свої ідеї, замість нав'язування їх. Вони пропонують свої ідеї послідовно та поетапно.

4. Більш широкий спектр знань. Стратегічні лідери можуть не мати глибоких навичок в певній області, але вони розуміють багато різних справ.

5. Внутрішня мотивація. Стратегічні лідери повинні викладатися на свою роботу, яка виходить за межі матеріальних нагород та влади, демонструючи при цьому внутрішню наполегливість та прагнення до досягнення цілей з енергією та рішучістю.

6. Емпатія. Стратегічні лідери мають розуміти погляди та почуття своїх підлеглих і приймати рішення з урахуванням цих аспектів.

7. Самоконтроль. Стратегічні лідери повинні мати здатність до контролю своїх емоцій та прагнень, що можуть спотворити їхні рішення, тобто вони мають вміти обдумувати свої дії перед тим, як здійснити їх.

8. Соціальна вправність. Стратегічні керівники повинні проявляти доброзичливість та спроможність в установленні контактів з іншими.

9. Самосвідомість. Стратегічні керівники повинні мати здібність розуміти свої власні настрої та емоції, а також їх вплив на оточуючих.

10. Готовність до делегування та уповноваження. Результативні лідери вміють делегувати відповідальність. Вони розуміють, що делегування допоможе уникнути перевантаження лідерів обов'язками. Також вони усвідомлюють, що уповноваження підлеглих приймати рішення буде дуже мотивувати їх.

11. Чітке донесення інформації. Сильні лідери чітко висловлюють свої думки, щоб донести до членів організації своє бачення (куди організація повинна рухатися) у термінах, що мотивують цих членів.

12. Постійність та надійність. Стратегічні лідери послідовно пропагують своє бачення до тих пір, поки воно не стає складовою частиною організаційної культури.

Підсумовуючи, стратегічні лідери здатні створювати, виражати та наполегливо реалізовувати своє бачення. Їхнє лідерство стимулює інновації та надихає на нові методи мислення, використовуючи творчість команди для реагування на зміни. Знання про стратегічне лідерство допомагає керівникам краще підготуватися до ефективного управління в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Управління є ключовим елементом суспільного функціонування, що визначає суспільний прогрес та активність. У соціальному управлінні люди (та їх об'єднання) виступають як суб'єкт та об'єкт управління. Сучасна практика свідчить про важливість професійної освіти управлінців у зв'язку з сучасними тенденціями суспільного розвитку, яка має критичне значення для прогресу як суспільства в цілому, так і окремих країн та організацій. Сутність якості управління полягає у її інтегрованому впливі, як на якість суб'єкта та об'єкта управління, так і безпосередньо на якість управлінського впливу. Розуміння

природи управління є необхідною передумовою для його професіоналізації та, відповідно, покращення його якості.

Отже, для успішної реалізації управління необхідне залучення професійно підготовлених працівників, наявність відповідних ресурсів та відповідний світогляд. Тому для вдосконалення якості та ефективності управління цілком обґрунтовано аналізувати його через призму міжособистісних відносин, інструментів і філософських поглядів. Це, в свою чергу, свідчить, що якість соціального управління, окрім якості суб'єкта, об'єкта та управлінського впливу, також визначається якістю людських ресурсів, використовуваних у процесі управління, та засобів управління, а також світоглядного підґрунтя у розумінні його відповідності суспільним викликам.

Для наочного відображення сучасного наукового уявлення про сутність та природу управління можемо скористатися схемою, наведеною на рис. 1.1.

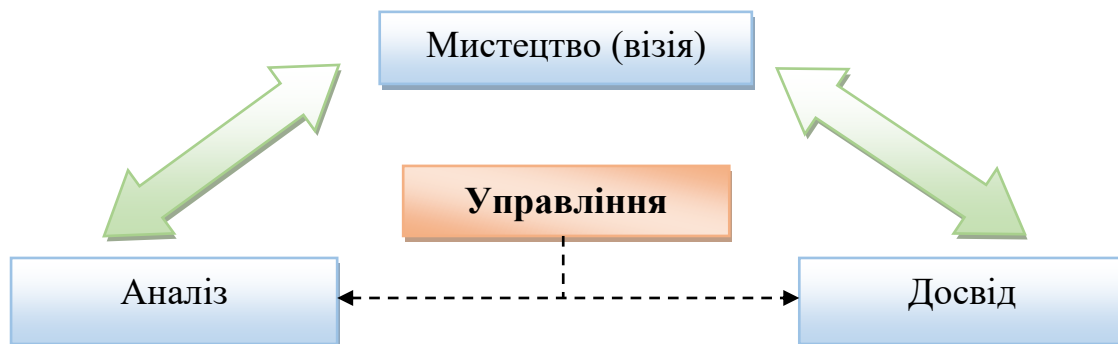


Рис.1.1. Єдність управлінської природи

Рис. 1.1 демонструє існування трьох різних «природних проявів» управління. Це значущий факт, який має значення для удосконалення професіоналізму управління, оскільки кожен «природний прояв» ґрунтується на різних методах пізнання: Мистецтво, що властиво в індуктивний спосіб, переходить від окремих подій до загального уявлення. Наука (аналіз) є дедуктивною, переміщаючись від загальних концепцій до окремих випадків. Досвід є ітеративним і може просуватися як від загального до конкретного, так і

в зворотному напрямку. Для успішного управління необхідні враховувати всі три наведені компоненти.

Управління та лідерство розуміються як індивідуалізована форма соціального контролю та інтеграції всіх механізмів і методів, які відображають соціально-психологічний вплив з метою досягнення максимальної прибутковості у корпоративному управлінні.

Важливо відзначити, що поняття «керівник» і «лідер» є різними, і відмінність полягає в тому, що керівник не завжди є лідером на своєму підприємстві. Лідерство пов'язане з ефективною організацією праці, тоді як керівництво - це діяльність, спрямована на вплив на персонал для забезпечення ефективної роботи.

Наш погляд на ряд характеристик, які можуть бути використані в формуванні поняття «лідерство», включає наступні вихідні точки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Розуміння сутності термінів «лідер» та «лідерство»

Автор	Визначення	Характеристика
Макс Вебер [28]	лідер є людиною, яка має харизму та здатність надихати інших наслідувати її. Такий лідер володіє особливим шармом та вміє ефективно спілкуватись, що допомагає йому мобілізувати групу для досягнення цілей.	теорія харизматичного лідерства
Уоррен Бенніс [40]	лідерство - це ідентифікація лідера через його здібності в управлінні людськими ресурсами.	цей підхід підкреслює важливість навичок управління та спроможності лідера створювати ефективну команду
Б. Балдер [40]	Лідерство – це «етикетка», яку присвоюють поведінці	лідерство як модель поведінки

Автор	Визначення	Характеристика
	інших людей. Це передбачає віру в те, що якість, яка визначається як лідерство, впливає на конкретну поведінку.	
Р.Л. Дафт [40]	лідерство - це взаємодія між лідером та учасниками групи, де вони впливають один на одного та спільно працюють для досягнення конкретних змін та покращень, що відповідають загальній меті.	лідерство як стратегія діяльності
Маркіна І.А. [29]	існує багато класифікацій типів лідерів, де деякі з них враховують особистий та професійний досвід, інші – психологічні характеристики, а ще інші описують звички та стиль керівництва.	лідерство, як явище в сучасному управлінні

Джерело: [28;29;40]

Враховуючи вищевикладене, лідерство - це процес прийняття рішень щодо задоволення потреб підприємства шляхом визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Кожен лідер має свої фізіологічні, психологічні, інтелектуальні та особистісні особливості, які дозволяють йому впливати на людей. Кожна конкретна ситуація вимагає від лідера унікальних навичок і характеристик. Лідерські якості - це загальні риси лідера, спрямовані на створення нового погляду на вирішення проблем та успішного впливу на організаційний розвиток.

Усі лідери розуміють важливість чітко визначеної бізнес-стратегії, проте недостатня увага приділяється стратегії лідерства, яка передбачає зміни в організаційному курсі або серед ключових співробітників. Без належного лідерства навіть найкращі та найсміливіші стратегії не вдасться реалізувати, та їх потенціал може залишитися невикористаним.

Стратегія лідерства є своєрідною картою, що поєднує інвестиції в розвиток лідерства зі стратегією, цілями та метою бізнесу. Вона чітко визначає, скільки лідерів потрібно, якого типу, де їх потрібно, якими навичками вони мають володіти та яким чином вести себе, які індивідуально, так і колективно, для досягнення бажаних результатів.

Кожен керівник розуміє важливість чітко визначеної бізнес-стратегії, але дуже мало хто замислюється над стратегією лідерства, яка є важливою у забезпеченні їх втілення. Дослідження підтверджують, що насамперед потрібно розуміти культуру лідерства, яка формується через колективні дії формальних та неформальних лідерів, які спільно направляють свої зусилля для впливу на організаційний успіх. Ефективність організаційного успіху визначається в здатності формальних та неформальних лідерів об'єднати свої зусилля для досягнення мети організації, а не кількістю або якістю окремих лідерів, саме це є ключовим фактором [45].

Отже, коли говоримо про лідерство, маємо на увазі як самих лідерів, так і взаємодію між ними. Концепція, що об'єднала і відзначила важливість лідерства як системи загалом, ніж окремого лідера, отримала назву «взаємозалежного», «необмеженого», «колективного» або «взаємопов'язаного лідерства».

Для опису системи лідерства в організації важливо враховувати наступне:

1. Кількість лідерів, відображену в існуючих і запланованих формальних лідерських посадах організації (кількість, посада, бізнес-підрозділ, географічне розташування, підпорядкованість та інше).

2. Якості, які беруться до уваги під час відбору (рівень освіти, кваліфікаційні навички, досвід тощо).

3. Навички та поведінку, необхідні для втілення бізнес-стратегії та створення відповідної культури (навички, компетентність, база знань тощо).

4. Колективну здатність лідерів співпрацювати у групах з можливістю подолання організаційних меж для втілення стратегій, розв'язання проблем, реагування на загрози, адаптації до змін, підтримки інновацій та інше.

5. Культуру лідерства, яка включає такі практики, як співпраця для подолання організаційних меж, залучення співробітників, взяття на себе відповідальності за результати, створення можливостей для розвитку лідерських якостей в інших, підготовку та розвиток нових лідерів, ефективне навчання тощо [45].

Враховуючи вказані позиції, можна зазначити, що стратегічне лідерство відіграє вирішальну роль у процесі розробки стратегії управління людськими ресурсами, враховуючи основні якості, можливості та поведінку стратегічного лідера. Здатність стратегічних лідерів формулювати, створювати, координувати та втілювати стратегію як послідовну комбінацію кінцевої мети, стратегічних цілей, послідовних дій і ресурсів для досягнення цих цілей (взаємопов'язане поєднання цілей, шляхів і засобів) має першорядне значення для ефективного управління сучасним підприємством. Дослідження сутності стратегічного лідерства в системі управління підприємством підкреслило, що атрибути стратегічного лідера є обов'язковими на кожному етапі формування, розробки та реалізації стратегії.

1.2. Сучасні тенденції управління підприємством та основні стилі лідерства

Сучасні тенденції розвитку наукових концепцій мислення, процеси глобалізації та інтеграції, що впливають на розвиток цифрової економіки та діяльність підприємств, розширюють можливості наукової спільноти у

створенні нових підходів до управління організаціями. Ці процеси підкреслюють актуальність вибраного напрямку досліджень у контексті вдосконалення теоретико-методологічних аспектів системного лідерства, цифрової трансформації економіки, технологій, бізнесу та суспільства.

Сучасні тенденції управління підприємством включають різноманітні аспекти, такі як цифрова трансформація, управління змінами, сталий розвиток, розумна робота, гнучкість та інклюзивність (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Сучасні тенденції управління підприємством

1. Цифрова трансформація передбачає використання технологій для покращення бізнес-процесів, маркетингу та обслуговування клієнтів, підвищення продуктивності та реалізації конкурентних переваг.

2. Управління змінами стає все більш важливим у змінному бізнес-середовищі, де підприємства постійно пристосовуються до нових умов і впроваджують стратегічні зміни для забезпечення конкурентоспроможності.

3. Сталий розвиток орієнтується на забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними показниками для досягнення довгострокового успіху.

4. Розумна робота включає в себе використання штучного інтелекту, автоматизації та аналітики для підтримки прийняття рішень та оптимізації робочих процесів.

5. Гнучкість та інклюзивність передбачають розвиток гнучких організаційних структур та культур, які дозволяють адаптуватися до змін та враховувати різноманітність та потреби співробітників.

Основні концепції лідерства включають трансформаційне лідерство, ситуаційне керівництво, жіноче лідерство, емоційний інтелект лідера, транзакційне лідерство та багато інших. Кожна з цих концепцій пропонує свій підхід до визначення лідерських якостей, стилю управління та способів мотивації команди.

Концепція системного лідерства передбачає створення інфраструктури на основі вихідної інформації, знань та положень обраного наукового напрямку. Ці дані підлягають перевірці, аналізу, синтезу, інтеграції, розвитку та, за необхідності, коригуванню в процесі наукового пошуку. Потім вони презентуються для подальшого розвитку теоретичних, методологічних та практичних основ і принципів, ураховуючи трансформаційні зміни, що можуть відбутися в компанії у майбутньому (рис. 1.3).

У сучасній науці концепція лідерства розглядається в різних контекстах, а його визначення зводиться до того, що влада охоплює техніку правильного управління персоналом. Лідерство тісно пов'язане з особистісним розвитком, самопізнанням, самовизначенням, самоконтролем та постійним підвищенням кваліфікації, що дозволяє розкрити творчий потенціал та максимально використовувати свої здібності та можливості у вибраній сфері діяльності [16].

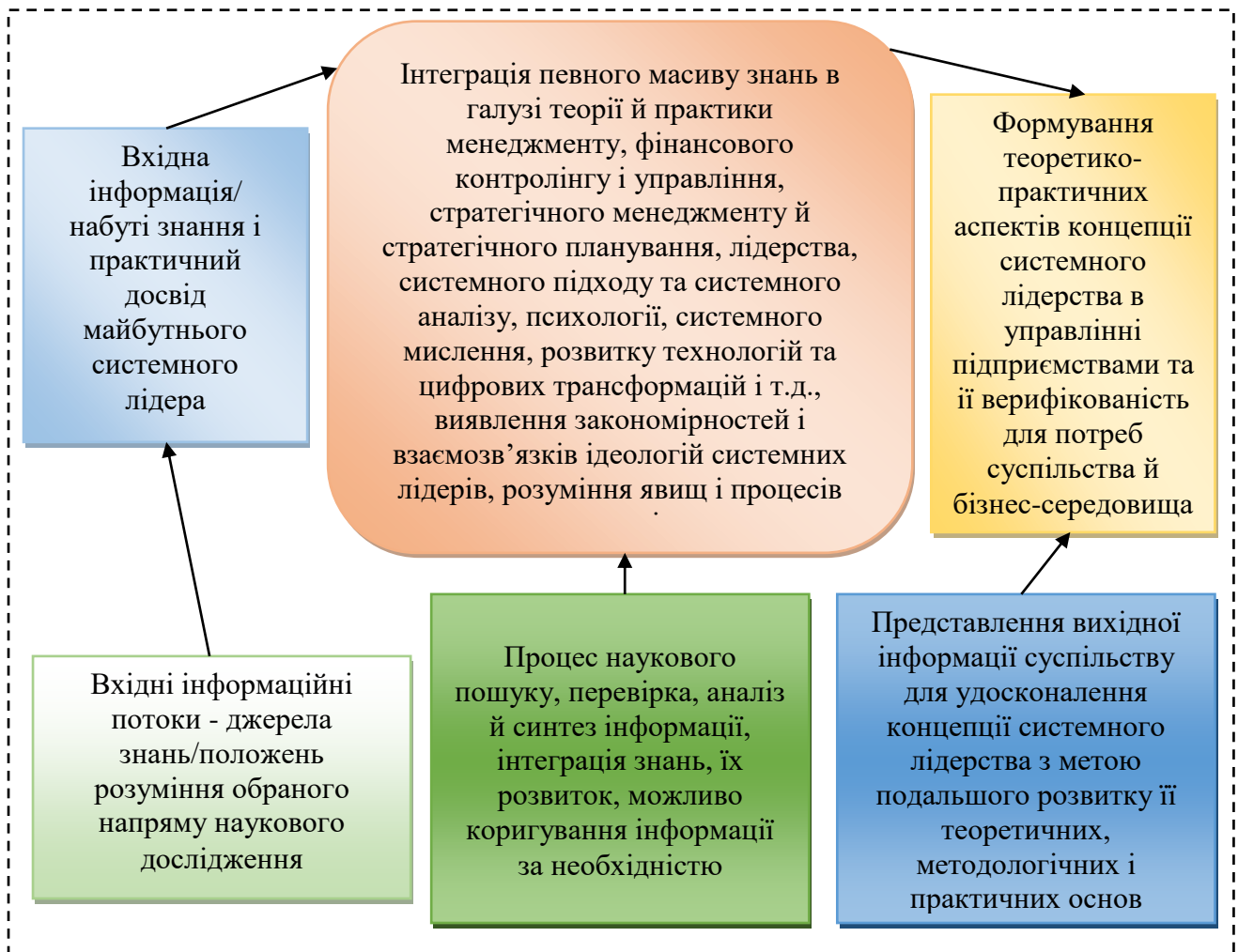


Рис. 1.3. Підходи до формування концепції системного лідерства

У сучасних умовах важливо створювати концепцію для вдосконалення лідерських якостей керівника і команди, яка дозволить використовувати глобальний досвід та швидко пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі. Це через те, що уявлення про лідерство полягає в тому, що лідери визначають напрямки, у той час як менеджери лише підтримують рух у обраному напрямі. Лідерство як і управління підприємством може бути різним: демократичним, автократичним, трансформаційним або ситуативним – тип управління на нашу думку залежить від стадії життєвого циклу підприємства (рис. 1.4).

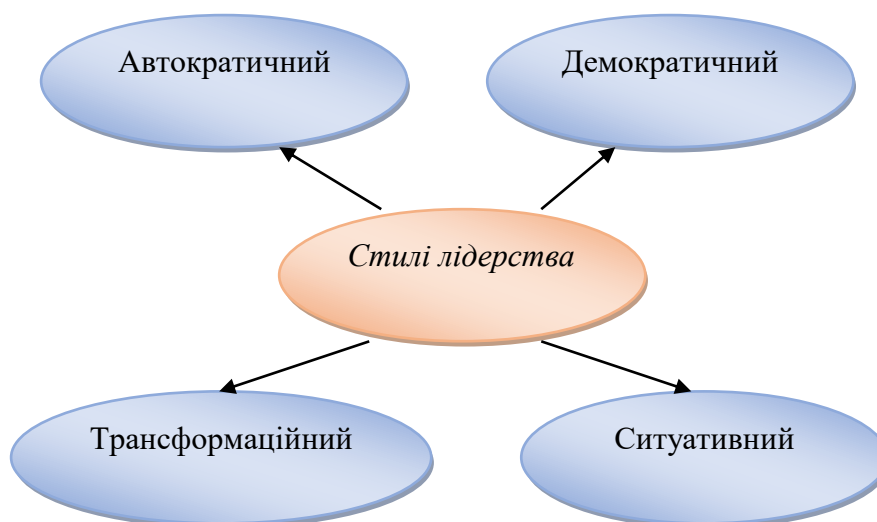


Рис. 1.4. Стили лідерства в залежності від стадії життєвого циклу підприємства

1. **Автократичний стиль:** в цьому випадку керівник має всю владу прийняття рішень, і комунікація знизу вгору майже відсутня. Учасники команди виконують вказівки керівника без запитань.

2. **Демократичний стиль:** тут керівник залучає свою команду до прийняття рішень, дозволяючи їм внести свої ідеї та внесок. Цей підхід стимулює співпрацю та творчість.

3. **Трансформаційний стиль:** лідер, який працює за цим підходом, намагається стимулювати свою команду до досягнення високих стандартів, особистого розвитку та інновацій.

4. **Ситуативний стиль:** цей підхід враховує конкретні обставини та потреби команди, дозволяючи керівництву підлаштовувати свій стиль відповідно до ситуації.

Кожен з цих стилів має свої переваги та недоліки, і деякі керівники можуть вживати комбінацію різних підходів залежно від обставин.

Кожен стиль керівництва має свої переваги й недоліки, і їх важливо враховувати при виборі підходу до управління командою.

Переваги стилів керівництва:

1. Авторитарний стиль:

- Швидке прийняття рішень за рахунок великої влади у керівника.
- Чітка структура та ієрархія в організації.

2. Демократичний стиль:

- Залучення членів команди до прийняття рішень підвищує їхню мотивацію та відповідальність.

- Стимулювання творчості та ініціативи в команді.

3. Трансформаційний стиль:

- Стимулювання особистого та професійного росту.
- Сприяння розвитку інновацій та підвищенню продуктивності.

4. Ситуативний стиль:

- Пристосування до конкретних потреб та обставин команди.
- Можливість ефективного реагування на різні виклики та ситуації.

Недоліки стилів керівництва:

1. Авторитарний стиль:

- Зниження мотивації та відчуття власної важливості у членів команди.
- Потенційне обмеження творчості та ініціативи в команді.

2. Демократичний стиль:

- Можлива втрата ефективності при потребі швидкої реакції на зміни.
 - Можливість роздробленості та ускладнення процесів при великій кількості думок та ідей.

3. Трансформаційний стиль:

- Потреба в часі та зусиллях для стимулювання особистого розвитку усіх членів команди.

- Ризик надмірної зосередженості на лідерів, замість розвитку самостійності.

4. Ситуативний стиль:

- Складність прогнозування та планування при адаптації до різних ситуацій.
- Потенційний ризик загублення фокусу при надмірній реактивності на зміни.

Вибір стилю керівництва повинен залежати від конкретної ситуації та потреби команди, а також враховувати баланс між перевагами та недоліками кожного підходу.

На різних стадіях життєвого циклу підприємства спостерігаються зміни в характеристиках лідерства та організаційної культури.

1. Стадія заснування:

- Лідерство: На цій стадії підприємство зазвичай очолює засновник або невелика група підприємців. Лідер повинен мати велику віру в ідею підприємства та здатність мобілізувати інших для досягнення спільної мети.

- Організаційна культура: Організаційна культура на цій стадії може бути визначена прагненням до інновацій, підтримки творчості та гнучкістю в управлінні.

2. Стадія зростання:

- Лідерство: З появою більшої кількості співробітників та складнішою структурою підприємства, лідер повинен мати здатність до делегування та побудови ефективної команди керівників.

- Організаційна культура: На цій стадії, організаційна культура може бути спрямована на встановлення процедур, стандартів та орієнтована на розвиток бізнесу.

3. Стадія зрілості:

- Лідерство: Лідер на цій стадії повинен мати навички управління складними системами, стратегічним плануванням та розвитком культури співпраці.

- Організаційна культура: Зазвичай в цей період, підприємства розвивають стабільну організаційну культуру, яка сприяє збереженню цінностей та залученню та утриманню талановитого персоналу.

4. Стадія занепаду:

- Лідерство: На цій стадії, класичний лідер може виявитися неефективним, тому що потрібно шукати нові шляхи виживання та відновлення підприємства.

- Організаційна культура: Організаційна культура може відображати втрату спроможності адаптації до змін або втрату фокусу на інновації.

Так, результатом дослідження сучасних стилів та моделей лідерства є визначення важливості поєднання різних підходів в управлінні підприємством. Підприємствам часто потрібно адаптуватися до змін у світових та внутрішніх умовах, тому поєднання різних стилів лідерства може бути вирішальним.

Наприклад, комбінація демократичного та трансформаційного стилів лідерства може стимулювати творчість та особистісний розвиток у команді, в той час як ситуативний підхід може дозволити ефективно реагувати на конкретні обставини та потреби підприємства.

Крім того, поєднання різних моделей лідерства може сприяти побудові різноманітної та гнучкої організаційної культури, що відповідає вимогам сучасного бізнесу.

Дослідження сучасних стилів та моделей лідерства в управлінні підприємством призводить до сполучення:

- різних теорій лідерства;
- варіантів лідерського стилю в управлінні підприємством;
- особливостей організаційної культури;
- етапів життєвого циклу підприємства.

Усі ці складові взаємопов'язані та мають значущий вплив на управління підприємством (організацією) відповідно до конкретної стадії життєвого циклу та поставленої мети чи місії підприємства.

У сучасних наукових дослідженнях виокремлюються три основні теорії лідерства: 1) теорія лідерських якостей, 2) поведінкові підходи до лідерства, 3) ситуативна теорія управління. Теорія лідерських якостей розглядає якості керівника та визначає їх найбільш оптимальний набір та подальший розвиток. Поведінкові підходи до лідерства оцінюють ефективність керівника через його стиль поведінки та ставлення до підлеглих та партнерів. Ситуативна теорія

вказує на те, що лідерами стають унаслідок різних ситуаційних чинників та взаємозв'язку між керівником та конкретною обстановкою.

На нашу думку, лідерство в управлінні проявляється у трьох ключових сферах: 1) організація та виправлення діяльності працівників, що включає постановку чітких цілей, координацію зусиль, визначення результатів та виконання ролі лідера; 2) мотивація підлеглих, включаючи стимулювання спрямованої на досягнення цілей поведінки, задоволення індивідуальних та групових потреб, викликання довіри та захоплення людей власним прикладом, а також створення групової синергії; 3) забезпечення представництва групи, включаючи захист інтересів групи на зовнішньому рівні, збалансування внутрішніх та зовнішніх потреб групи, та визначення перспектив розвитку групи.

Проте, важливо пам'ятати, що лідерство є лише однією з складових управління підприємством, що включає в себе: імідж підприємства, його організаційну культуру, місію підприємства та управління персоналом.

Таким чином, одним із важливих аспектів управління підприємством є вибір ефективного стилю лідерства, який відповідає потребам команди та сприяє досягненню стратегічних цілей. Розглядаючи різні стилі лідерства, можна виокремити автократичний, демократичний, трансформаційний та ситуативний підходи, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Варто підкреслити, що успішне управління підприємством потребує комплексного підходу, який поєднує сучасні тенденції управління з відповідним вибором стилю лідерства, спрямованого на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Лідерство та управління є ключовими аспектами успішного функціонування будь-якої організації. Вони взаємопов'язані та вимагають інтегрованого підходу для досягнення стратегічних та операційних цілей.

Одним із важливих аспектів є розуміння та використання теоретико-методологічних підходів до лідерства та управління, включаючи класичні та сучасні теорії, моделі та концепції. Вивчення цих основ допомагає керівникам та менеджерам краще розуміти різноманітні підходи до керівництва та забезпечує їм необхідні інструменти для прийняття стратегічних рішень.

Дієве лідерство вимагає глибокого розуміння та використання методів управління, в той час як ефективне управління потребує лідерських якостей. Ці категорії не є взаємовиключними, але вимагають збалансованого підходу та гнучкості для досягнення успіху.

Стратегічне лідерство відіграє вирішальну роль у процесі розробки стратегії управління людськими ресурсами, враховуючи основні якості, можливості та поведінку стратегічного лідера. Здатність стратегічних лідерів формулювати, створювати, координувати та втілювати стратегію як послідовну комбінацію кінцевої мети, стратегічних цілей, послідовних дій і ресурсів для досягнення цих цілей (взаємопов'язане поєднання цілей, шляхів і засобів) має першорядне значення для ефективного управління сучасним підприємством.

Дослідження сутності стратегічного лідерства в системі управління підприємством підкреслило, що атрибути стратегічного лідера є обов'язковими на кожному етапі формування, розробки та реалізації стратегії.

Сучасні тенденції розвитку наукових концепцій мислення, процеси глобалізації та інтеграції, що впливають на розвиток цифрової економіки та діяльність підприємств, розширюють можливості наукової спільноти у створенні нових підходів до управління організаціями. Одним із важливих аспектів управління підприємством є вибір ефективного стилю лідерства, який

відповідає потребам команди та сприяє досягненню стратегічних цілей. Розглядаючи різні стилі лідерства, можна виокремити автократичний, демократичний, трансформаційний та ситуативний підходи, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Отже, розуміння та використання теоретико-методологічних основ лідерства та управління є важливою складовою ефективного керівництва та може сприяти досягненню стратегічних та операційних цілей організації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Товариство «Торговий дім Опілля» було створено 11 жовтня 2011 року відповідно до законодавства України. Ця юридична особа діє згідно з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про господарські товариства» та іншими законодавчими актами, а також згідно зі своїм статутом [34].

У 2011 році на пивоварні формується нова команда управлінців, включаючи теперішнього почесного голову корпорації «Опілля» Ярослава Джоджика. Це стало початком нового етапу в історії заводу.

Основою стратегії відродження «Опілля» став процес відновлення майже забутого в Україні на той час методу варіння справжнього пива за старовинними українськими традиціями. В новій стратегії «Опілля» наголошується на залученні українських фахівців, використанні натуральної сировини та українських пивоварних традицій [34].

Завдяки інвесторам відбулася модернізація та автоматизація заводу. Була введена в експлуатацію нова варниця з великою потужністю та автоматизована система миття варильного обладнання. Також розпочалися роботи зі запуску нових підвалів для бродіння та дозрівання. Проведено реконструкцію холодильного обладнання, в результаті чого підприємство повністю відмовилося від аміачного охолодження.

Більше того, протягом січня-травня 2011 року об'єми основного виробництва практично подвоїлися. Крім традиційних сортів пива, був впроваджений квас, приготований за допомогою природного бродіння. Пивоварня «Опілля» відновила випуск відомих сортів пива «Жигулівське» та «Княже».

Починаючи з 2012 року, обсяги виробництва корпорації «Опілля» щороку збільшуються на 50%. Продукція компанії постачається на ринки Одеської, Дніпропетровської та Херсонської областей. Значно розширено збут на Львівщині, Вінниччині, Житомирщині та Волині. «Опілля» стала найбільшим платником податків у Тернопільській області [34].

У 2013 році було запущено наступний етап модернізації виробничих можливостей.

Почала працювати нова варильня з продуктивністю 2,2 тис. гектолітрів на добу. Увійшла в роботу лінія розливу у скляні пляшки з потужністю 24 тис. пляшок об'ємом 0,5 літра на годину, а також ПЕТ-лінія з можливістю розливу 9 тис. пляшок об'ємом 1 літр на годину. Загальна потужність КЕГ-ліній була збільшена до 180 кегів на годину.

Також було побудовано понад 24 тис. гектолітрів лагерних підвалів, збільшено потужність основного броження на 17,5 тис. гектолітрів, запущено силосне господарство об'ємом 300 кубічних метрів, фільтраційний відділ з продуктивністю до 300 гектолітрів на годину, відділ дріжджів та чистих культур дріжджів, та комплекс підготовки води загальною потужністю 400 гектолітрів на годину.

Сумарно було споруджено близько 10 тис. квадратних метрів виробничих приміщень, адміністративний корпус площею понад 1,2 тис. квадратних метрів. Загальна потужність підприємства збільшилася в 5 разів з моменту початку модернізації. Темпи розширення становлять близько 1,5 тис. квадратних метрів виробничих приміщень щорічно, до 3 тисяч метрів трубопроводів та близько 1,5 тис. кубічних метрів нових ємкостей на рік.

У період з 2016 по 2018 рік на фоні тривалого спаду ринку пива в Україні, пивоварня «Опілля» вирізнялася серед небагатьох підприємств, що проявляли позитивну динаміку зростання.

У 2017 році Тернопільський бренд увійшов до ТОП-100 найдорожчих брендів України, посівши 88-ме місце. За оцінками експертів MPP Consulting та журналу «Новое время», вартість бренду "Опілля" склала \$6,2 млн. «Опілля» стало одним із найбільш перспективних учасників у сегменті пива та безалкогольних напоїв [34].

У період з 2020 по 2022 рік пивоварна розширилася та оновилася:

1. Було споруджено та введено в експлуатацію нові адміністративні та виробничі приміщення.

2. Запущено нове автоматизоване дріжджове відділення, збудовано 9-лагерний підвал, встановлено сучасне обладнання для підготовки зерна та млина для дрібнення, а також модернізовано трансформаторні підстанції.

3. Стратегією «Опілля» на даний момент і в майбутньому залишається збереження технологій та українських традицій варіння справжнього пива.

«Торговий дім Опілля» має наступні основні цілі діяльності: забезпечення виробничої та комерційної діяльності, задоволення громадських потреб у продукції та послугах, які виробляє компанія, насичення українського ринку товарами та послугами високої якості з метою підвищення добробуту населення України та отримання прибутку, а також реалізація соціально-економічних інтересів членів трудового колективу та учасників компанії на основі отриманого прибутку.

Продукція «Опілля» відзначається низкою значущих конкурентних переваг, зокрема спрямованістю на виробництво аутентичного живого не пастеризованого пива за допомогою традиційних пивоварних технологій. Крім того, компанія також виробляє сидр та воду (сильно та слабогазовану) з унікально чистої свердловини глибиною 167 метрів, що характеризується особливо чистими та унікальними властивостями.

Асортимент продукції, яка виробляється на підприємстві наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТОВ «Торговий дім «Опілля»

<i>№ n/n</i>	<i>Види продукції</i>	<i>Асортимент групи продукції</i>
1	Пиво «Опілля»	1. Корифей, 4,2% 2. Світле, 4,3% 3. Віденське, 4,1% 4. Фірмове, 6,5% 5. Класичне, 4,1% 6. Біле, 4,0% 7. Міцне, 7,0% 8. Зимова вишня, 4,8% 9. Різдвяне, 4,8% 10. Безалкогольне, 0%
2	Квас	1. Домашній квас 2. Білий квас
3	Пиво «Opillia Export»	1. KORYFEI, 4,2% 2. 1851, 4,7% 3. LAGER, 4,4% 4. PILS, 4,3% 5. DUNKEL, 4,8% 6. ZERO, <0,5%
4	Питна вода	1. Вода сильногазована 2. Вода слабогазована 3. Негазована

Джерело: систематизовано автором за даними джерела [34]

Основний ринок збуту підприємства знаходиться у місті Тернопіль та Тернопільській області, а також частина продукції продається в Львівській, Івано-Франківській, Волинській, Одеській та інших областях, а також за кордоном (рис 2.1).

Наразі пиво експортується тільки до Польщі, але підприємство «Опілля» планує розширювати ринки збуту, що відображено в його участі у українсько-африканському економічному форумі у 2021 році з метою налагодження поставок у Африку. Компанія має великі можливості для збільшення обсягів продажу продукції в пікові літні місяці завдяки високій кількості оборотних кеґів, установок для розливу пива, води та квасу, а також автомобілів для

оперативної доставки товару клієнтам. Виробник пива та квасу уклав угоди, що продукція, налита у кеги, які належать ТОВ «Торговий дім «Опілля», а також продукція, реалізована на їхніх установках, буде постачатися підприємством ВАТ «Опілля» з додатковою 5% знижкою.

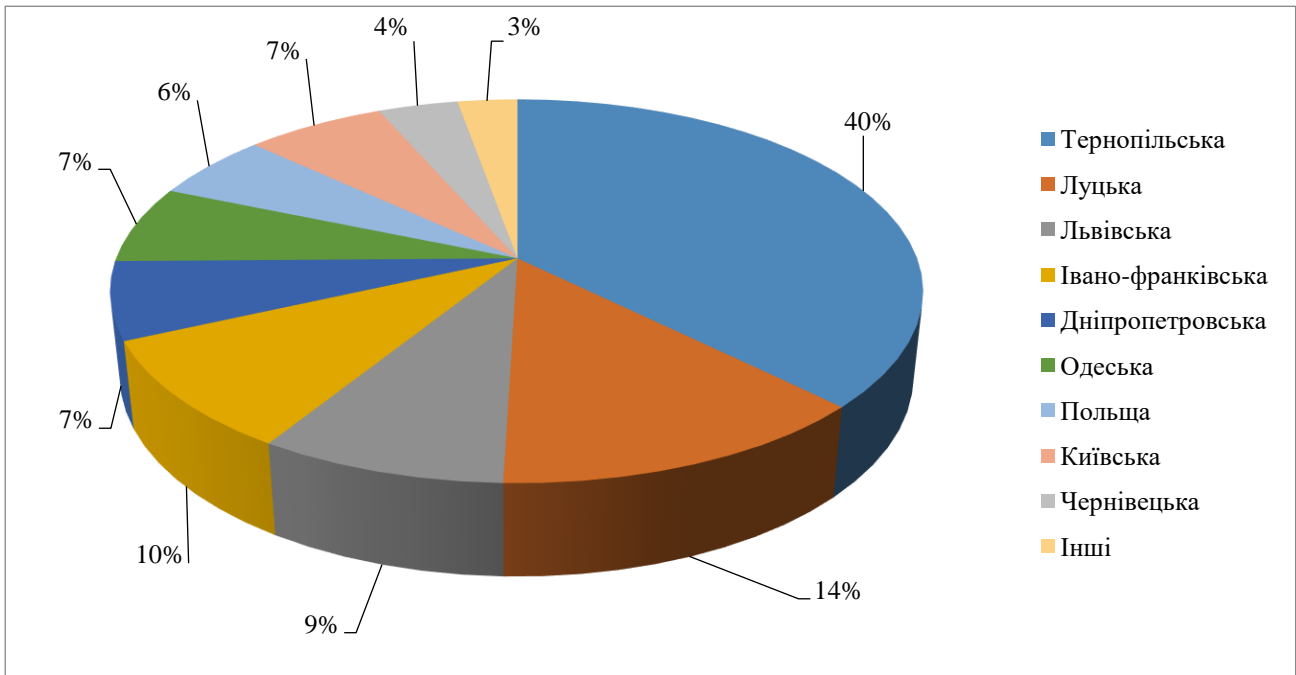


Рис. 2.1. Структура продажів ВАТ «Опілля» [34]

На підприємстві використовується лінійна структура управління, що має наступні переваги (рис.2.2):

- Чіткість та єдність у видачі доручень;
- Координація дій відповідальних працівників;
- Чітко визначена відповідальність;
- Швидкість у процесі ухвалення рішень.

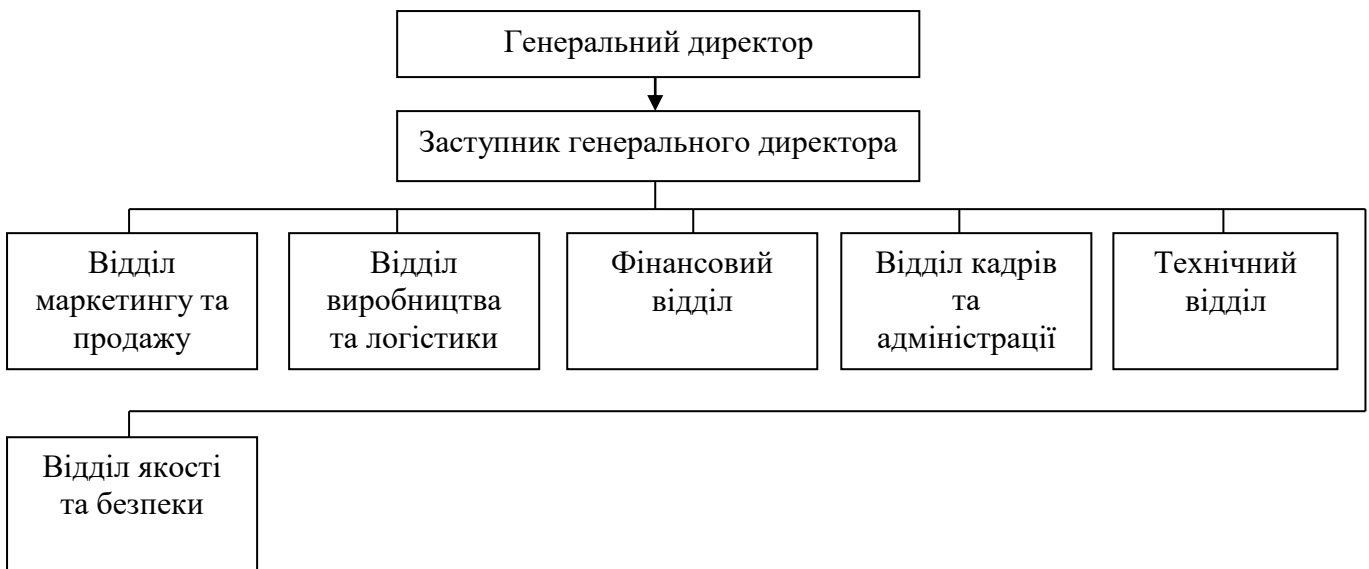


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Торговий дім «Опілля» [33]

У зв'язку з цим висуваються високі вимоги до керівника, який повинен мати всебічну підготовку для забезпечення ефективного управління.

1. Генеральний директор:

- Керує стратегічними напрямками компанії
- Відповідає за загальне керівництво та прийняття стратегічних рішень

2. Відділ маркетингу та продажу:

- Менеджери з маркетингу
- Менеджери з продажу
- Маркетингові та рекламні спеціалісти

3. Відділ виробництва та логістики:

- Керівник виробництва.
- Інженери виробництва.
- Менеджери з логістики.

4. Фінансовий відділ:

- Фінансовий директор.
- Бухгалтери.
- Фінансові аналітики.

5. Відділ кадрів та адміністрації:

- Кадровий директор.
- Адміністративний персонал.
- Юристи.

6. Технічний відділ:

- IT-спеціалісти.
- Технічні експерти.
- Інженери з технічної підтримки.

7. Відділ якості та безпеки:

- Керівник відділу якості.
- Спеціалісти з контролю якості.
- Експерти з безпеки праці.

Кожен відділ відповідає за конкретні сфери діяльності компанії та спрямований на досягнення загальних цілей ТОВ «Торговий дім «Опілля».

Для більш докладного вивчення та аналізу діяльності обраного нами підприємства, виконано SWOT-аналіз ТОВ Торговий дім «Опілля», що представлений у таблиці 2.2. Загальною метою SWOT-аналізу є визначення стратегічних напрямків розвитку, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах сучасного бізнесу.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Торговий дім «Опілля»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Висока кваліфікація працівників. - Розширені можливості для експорту на зовнішні ринки. - Збереження класичної технології виробництва. - Високі стандарти якості продукції та послуг. - Ефективна логістична система та широка мережа постачальників. - Добре побудована лінійна структура управління, що сприяє швидкому 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежене розповсюдження маркетингових зусиль для підтримки бренду компанії. - Відсутність диверсифікації виробництва, перевага надається пиву і квасу. - Залежність від зовнішнього ринку, особливо у контексті експорту та обсягів продажів. - Сезонні коливання попиту. - Плинність кадрів.

прийняттю рішень. - Договірні відносини з виробниками пива і квасу допомагають забезпечувати стабільний обсяг продукції.	- Обмеженість джерел фінансування.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
- Розширення лінійки продукції на додаткові напої та товари. - Посилення маркетингових зусиль для виходу на нові ринки та просування бренду. - Встановлення партнерств з місцевими та міжнародними підприємствами для спільних проєктів та розвитку бізнесу. - Використання сучасних технологій для оптимізації виробництва та управління підприємством. - Тенденція зростання пивоварної галузі в країні.	- Зміни в законодавстві щодо виробництва та реалізації алкогольної продукції. - Конкуренція на ринку від інших виробників алкогольних та безалкогольних напоїв. - Негативний вплив економічних факторів, таких як інфляція та зміни валютних курсів. - Напружена політична ситуація в країні та військові дії. - Зростання цін на енергоносії та паливо.

Запропонований SWOT-аналіз ТОВ «Торговий дім «Опілля» вказує на кілька ключових моментів. Зокрема, компанія має декілька сильних сторін, таких як розширені можливості для експорту, високі стандарти якості продукції та ефективна логістична система. Проте, важливо врахувати слабкі сторони, такі як обмежене маркетингове впровадження і залежність від зовнішнього ринку.

З огляду на можливості, існують перспективи для розширення ліній продукції, розвитку нових ринків та використання сучасних технологій. Одночасно, загрози, пов'язані зі змінами у законодавстві, конкуренцією та економічними факторами, які потребують уваги.

Ураховуючи ці висновки, компанія може спланувати стратегічні кроки для підвищення своєї конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Наступним кроком є проведення аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «Торговий дім «Опілля». Для цього порівняємо індикатори прибутковості за 2021 – 2023 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Види доходів або витрат	2021 тис.грн.	2022 тис.грн.	2023 тис.грн.	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення %	
				2023/21	2023/22	2023/21	2023/22
Чистий дохід від реалізації продукції	397 603	758 617	929 499	531 896	170 882	133,77	22,5
Собівартість реалізованої продукції	226 963	402 806	487 852	260 889	85 046	114,94	21,1
Валовий прибуток	170 640	355 811	441 647	271 007	85 836	158,81	24,12
Інші операційні доходи	34 263	38 403	34 225	-38	-4178	-0,11	-10,88
Адміністративні витрати	25 096	27 897	38 326	13 230	10 429	52,7	37,38
Витрати на збут	93 719	146 692	214 845	121 126	68 153	129,24	46,46
Інші операційні витрати	40 957	64 893	60 816	19 859	-4077	48,49	-6,28
Фінансові витрати	19 572	23 481	40 070	20 498	16 589	104,73	70,65
Інші витрати	58,0	415,0	100,0	42,0	-315,0	72,41	-75,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	25 498	135 907	121 981	96 483	-13 926	378,39	-10,25
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-4 684	-24 765	-22 216	17 532	-2549	374,3	-10,29
Чистий фінансовий результат: прибуток	20 814	111 142	99 765	78 951	-11 377	379,32	-10,24

Джерело: розраховано автором за даними [47]

Таким чином, зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та фінансового результату до оподаткування свідчать про успішну діяльність ТОВ Торговий дім «Опілля».

Графічне відображення фінансової діяльності компанії ТОВ «Торговий дім «Опілля» наведено на рис. 2.3.

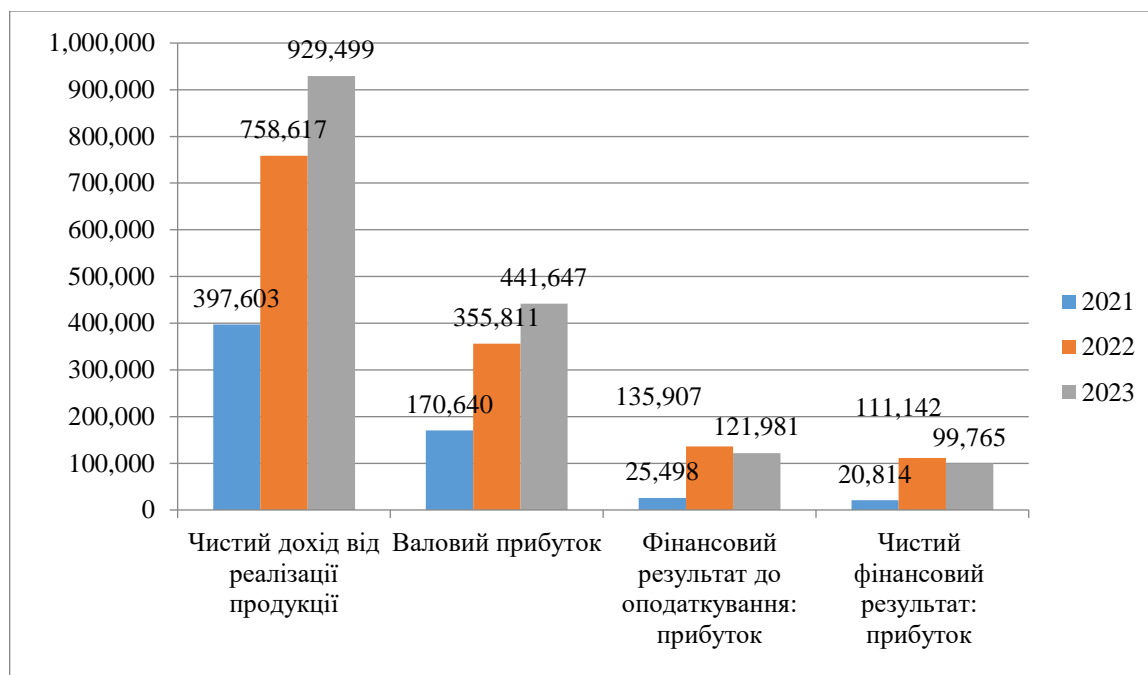


Рис. 2.3. Фінансові результати діяльності ТОВ «Торговий дім «Опілля» за 2021-2023 роки (графічне відображення)

На основі аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ Торговий дім «Опілля» наведеного у табл. 2.3 та рис. 2.3 можна зробити наступні висновки:

1. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 397,603 тис. грн. в 2021 році до 929,499 тис. грн. в 2023 році, що свідчить про значне зростання доходів компанії.

2. Собівартість реалізованої продукції також збільшилася, але відносний приріст (21,1%) менший, ніж показник чистого доходу від реалізації продукції (22,5%), що вказує на певну ефективність управління виробництвом.

3. Валовий прибуток теж має тенденції зростання на 24,12% відносно 2022 року, що свідчить про ефективне використання ресурсів компанії.

4. Деякі види витрат, такі як адміністративні витрати та витрати на збут, також зросли, що свідчить про зростання обсягів діяльності компанії та зростання цін на енергоносії та паливо

5. Фінансовий результат до оподаткування показав значний зріст доходу від 25,498 тис. грн. в 2021 році до 121,981 тис. грн. в 2023 році, що свідчить про загальне покращення фінансових показників компанії.

2.2. Дослідження динаміки кількісних та якісних параметрів руху персоналу ТОВ Торговий дім «Опілля»

Динаміка кількісних та якісних параметрів руху персоналу на підприємстві часто пов'язані з лідерством в організації. Коли йдеться про кількісні параметри, можна враховувати такі показники, як швидкість набору нових працівників, швидкість звільнень, рівень втрат посад та загальну кількість працівників на підприємстві.

Щодо якісних параметрів, це може включати рівень задоволеності працівників, їхню мотивацію, залученість до роботи, розвиток професійних навичок та інші аспекти, що впливають на якість та продуктивність працівників.

Лідерство в цьому контексті може визначати способи, якими керівництво підприємства впливає на ці параметри. Комунікація, мотивація, створення сприятливої робочої атмосфери, надання можливостей для розвитку – все це аспекти, які можуть бути під контролем лідерів підприємства і які впливають на динаміку кількісних та якісних параметрів руху персоналу.

Отже, вплив лідерства на динаміку кількісних та якісних показників руху персоналу може бути значний, оскільки від лідерів залежить, як ефективно працівники функціонують на підприємстві та як вони розвиваються професійно.

Вплив лідерства на показники розвитку підприємства є важливим аспектом в управлінні. Якісне та ефективне лідерство має значний вплив на мотивацію персоналу, комунікацію в колективі, прийняття стратегічних рішень та загальну ефективність діяльності. Лідерство сприяє розвитку позитивної

підприємницької атмосфери, розвитку творчих ідей та здатності персоналу до саморозвитку. Дослідження цього впливу допомагає підприємствам оптимізувати свою стратегію управління, підвищити продуктивність та забезпечити стабільний та сталий розвиток.

Дослідження впливу лідерства на показники розвитку підприємства допомагає у встановленні взаємозв'язку між стилями керівництва, компетентностями лідерів та фінансовими показниками підприємства. Результати такого дослідження можуть забезпечити підприємству цінні відомості для поліпшення стратегій управління та підвищення ефективності діяльності.

У сучасних умовах конкурентного ринкового середовища успішність діяльності будь-якої організації значно залежить від якісних та кількісних властивостей працівників. Стрімкий рух персоналу, що співіснує з постійними процесами найму, переміщень, звільнень, навчання, розвитку та кар'єрного зростання працівників, стає необхідністю для сучасних підприємств. Дослідження змін у кадрах є необхідною складовою успішного управління, яке передбачає постійний моніторинг динаміки якісних та кількісних аспектів руху персоналу на базі відповідних показників та вимагає визначення джерел даних для аналізу.

Оцінка персоналу є основним і необхідним інструментом для визначення якісних характеристик робочого потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін. Оцінка працівників – це постійне оцінювання керівника їх досягнень і способів покращення результатів, які вони демонструють [8].

У практичній діяльності, рух персоналу та його показники не є сталими. Це означає, що постійно відбувається набір нових працівників, звільнення колишніх співробітників, а також переміщення всередині підприємства. Цей процес оновлення персоналу через рух персоналу називається «змінністю кадрів». Причини такого руху можуть бути об'єктивними (наприклад, зменшення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову

службу, вступ до навчального закладу) або суб'єктивними (наприклад, перехід на роботу, що краще відповідає потребам працівника; особисті чи сімейні обставини). Мобільність включає як готовність працівників до професійних та територіальних переміщень.

На рівні підприємства розрізняють внутрішню та зовнішню мобільність. Одним з показників ефективності кадрової політики є рівень плинності кадрів. Дослідження виявили, що плинність пов'язана з віком працівника, його стажем роботи, задоволенням роботою та активністю [32].

Плинність кадрів можна розглядати як з позитивної, так і з негативної сторони. З одного боку, вона розширює можливості працівника та підвищує його адаптаційні здібності. З іншого боку, це призводить до оновлення колективу, припливу нових людей та ідей, що може мати як позитивний, так і негативний вплив.

Показники, такі як оборотність персоналу, швидкість звільнень та швидкість прийняття персоналу, свідчать про ефективність управління працівниками на підприємстві, що є одним із найважливіших показників.

Проведемо аналіз показників плинності кадрів у ТОВ «Торговий дім Опілля» за 2022 – 2024 роки, які представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля» за 2022 - 2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2024/22	2024/23	2024/22	2024/23
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	32	26	24	-8	-2	-25	-7,69
Кількість звільнених, осіб	6	2	2	-4	0	-66,7	0

Кількість прийнятих, осіб	0	1	0	0	-1	0	-100
Коефіцієнт загального обороту	0,19	0,11	0	-0,19	-0,11	-100	-100
Число працівників, що відпрацювали весь рік, осіб	30	26	24	-6	-2	-20	-7,69
Коефіцієнт вибуття	0,19	0,08	0,08	-0,11	0	-57,8	0
Коефіцієнт прийому	0	0,04	0,04	0	0	0	100
Період повного оновлення кадрів підприємства, років	5,26	12,5	12,5	7,24	0	137,6	0

Джерело: розраховано автором за даними [33;34]

За таблицею 2.4 динаміка персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля» за 2022-2024 роки можна зробити наступні висновки:

1. Загальна кількість працівників зменшилась з 32 у 2022 році до 24 у 2024 році. Це відображає абсолютне відхилення в -8 осіб, або відносне відхилення в -25%.

2. Кількість звільнених працівників також зменшилась з 6 у 2022 році до 2 у 2023 і 2024 роках. Проте відносне відхилення у 2024 році порівняно з 2022 складає -66,7%, що свідчить про значне зменшення відсотка звільнених працівників.

3. Коефіцієнт загального обороту показує, що у 2024 році він склав 0, що відображає повне зупинення обороту персоналу порівняно з попередніми роками.

4. Число працівників, які відпрацювали весь рік, зменшилось з 30 у 2022 році до 24 у 2024 році, що відображає відносне відхилення в -20%.

5. Коефіцієнт вибуття також зменшився з 0,19 у 2022 році до 0,08 у 2023 і 2024 роках, що є позитивним показником та свідчить про значні зміни в управлінні персоналом.

7. Коефіцієнт прийому вказує на те, що у 2023 і 2024 роках прийнято по 1 особі, що відображає додатковий набір персоналу.

8. Період повного оновлення кадрів підприємства збільшився з 5,26 років у 2022 році до 12,5 років у 2023 і 2024 роках. Це відображає відносне збільшення в 137,6%.

Отже, можна зробити висновок, що за період з 2022 по 2024 рік ТОВ «Торговий дім «Опілля» відзначається загальним зменшенням персоналу, зниженням прийому нового персоналу, а також збільшенням періоду повного оновлення кадрів підприємства.

Кадрова служба компанії ТОВ «Торговий дім «Опілля» стикалася з серйозними викликами впродовж 2022-2024 років, але на зважаючи на важкі економічні умови, вдалося зменшити кількість звільнень та зберегти сталість кадрового складу. Структура руху персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля» наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура руху персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	
				2024/22	2024/23
Прийнято на роботу нових працівників, осіб	0	1	0	0	-1
Звільнено працівників, осіб	6	2	2	-4	0
- за власним бажанням	4	2	0	-4	-2
- за порушення трудової дисципліни	1	0	0	-1	0

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	
				2024/22	2024/23
- вибуття на навчання, мобілізація, вихід на пенсію тощо	1	0	2	1	2

Джерело: розраховано автором за даними [33;34]

Отже, з наведених даних можна зробити висновок, що структура руху персоналу компанії ТОВ «Торговий дім «Опілля» відображає певні тенденції в розподілі прийому та звільнення працівників протягом трьох років. Було зафіксовано зменшення кількості звільнень у 2023 році порівняно з 2022 роком, а також збільшення працівників, які вибули з інших причин у 2024 році порівняно з попередніми роками.

Лідерство грає важливу роль у формуванні та впливі на структуру руху персоналу компанії ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Для збереження персоналу підприємства, лідерство повинно враховувати наступне:

1. Мотивація працівників: Лідер створює стимули та мотивацію для працівників, що зменшує кількість випадків звільнень за власним бажанням та збереження трудового потенціалу підприємства.

2. Розвиток працівників: Ефективне лідерство сприяє розвитку працівників, що зменшує кількість працівників, які покидають підприємство на користь навчання, мобілізації, виходу на пенсію тощо.

3. Створення стабільної політики підприємства: Здатність лідера забезпечити стабільність та комфортні умови праці також може вплинути на зменшення кількості звільнень з негативними причинами.

4. Комунікація та конфлікти: Лідерство впливає на якість комунікації в організації, що допомагає у вирішенні конфліктів та уникненні звільнень через порушення трудової дисципліни.

Лідерство має суттєвий вплив на структуру руху персоналу в компанії. Якщо керівництво підприємства виявляє відповідальність за турботу про персонал, створення сприятливого робочого середовища та розвиток працівників, це є запорукою зниження показників звільнень та збільшення утримання кваліфікованих фахівців.

Таким чином, ефективне лідерство має значний вплив на структуру руху персоналу в ТОВ «Торговий дім «Опілля», та сприяє зменшенню числа звільнень, покращенню утримання та розвитку персоналу, а також підвищенню загальної продуктивності та задоволеності працівників.

2.3. Аналіз позитивних та негативних аспектів впливу стратегічного лідерства на діяльність підприємства

Ефективне лідерство є ключовим показником успіху та ефективної роботи підприємства, а негативний вплив лідерства може сповільнити його розвиток. Загальні відомості про можливі аспекти позитивного та негативного впливу лідерства на діяльність підприємства, включно з ТОВ «Торговий дім «Опілля» включають (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Можливі аспекти позитивного та негативного впливу лідерства на діяльність
ТОВ «Торговий дім «Опілля»

<i>Позитивні аспекти</i>	<i>Негативні аспекти</i>
Мотивація працівників	Авторитарний стиль управління
Ефективне комунікація	Недостатній розвиток співробітників
Розвиток та навчання	Неефективна комунікація

Джерело: сформовано автором за даними [38]

Позитивні аспекти:

1. Мотивація працівників: Керівництво компанії спрямовує зусилля на мотивацію свого персоналу, це позитивно позначається на продуктивності та залученні талановитих співробітників.

2. Ефективне комунікація: Лідери, які ведуть відкритий та ефективний діалог зі своїми підлеглими, сприяють підвищенню розуміння завдань, залученню до спільної мети.

3. Розвиток та навчання: Лідери, які інвестують у розвиток свого персоналу, створюють міцну команду з високим рівнем навичок та компетентностей.

Негативні аспекти:

1. Авторитарний стиль управління: Якщо керівництво використовує авторитарний підхід, це може призвести до відсутності творчості, стресового середовища та негативного впливу на здоров'я працівників.

2. Недостатній розвиток співробітників: Якщо лідерство не надає можливостей для розвитку та професійного зростання персоналу, це може призводити до втрат талановитих працівників та зниження мотивації у колективі.

3. Неefективна комунікація: Недостатня чи неякісна комунікація може викликати непорозуміння, конфлікти та призвести до погіршення взаємодії у команді.

Лідерство включає в себе провідну роль, розвиток здібностей, формування візії для діяльності підприємства та формування команд, які можуть втілити цю візію. У цьому контексті, різниця між функціональністю менеджменту та лідерства може виявлятися на всіх рівнях ієрархії.

У ТОВ «Торговий дім «Опілля» керівники також є дієвими лідерами, та більшість співробітників мають здатність розвивати необхідні якості. Проте, іноді менеджери не знаходять виходу з складних ситуацій, що виникають на підприємстві.

Розглянемо оцінку ефективності роботи керівника підприємства (лідера) на основі його особистісних рис, з урахуванням подібних функцій лідерства і менеджменту табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика лідерства і менеджменту ТОВ «Торговий дім «Опілля»

<i>Ознака</i>	<i>Лідерство</i>	<i>Менеджмент</i>
Спрямованість	Лідерство спрямоване на випередження та ведення змін. Лідери часто ставлять перед собою великі та амбіційні цілі.	Менеджмент зазвичай спрямований на планування, координацію та контроль. Орієнтований на досягнення конкретних завдань та виконання поставлених завдань.
Орієнтація	Лідерство орієнтоване на людей та спрямоване на мотивацію, надихаючий вплив та підтримку підлеглих.	Менеджмент орієнтований на процеси та системи, фокусується на ефективному використанні ресурсів для досягнення поставлених цілей.
Відносини	Лідери зазвичай мають емпатію та вміють побудувати сильні відносини з командою.	Менеджери зазвичай встановлюють формальні відносини з підлеглими на основі посадових інструкцій та ієрархії.
Особисті якості	Лідерство вимагає харизми, впливу та візонерства.	Менеджмент вимагає організаційних та аналітичних навичок, систематичності та вміння управляти процесами.
Результати	Лідерство фокусується на досягненні стратегічної мети й впливає на культуру підприємства.	Менеджмент фокусується на досягненні операційних цілей та ефективного використання ресурсів.

Джерело: сформовано автором

Загалом, лідерство та менеджмент мають різні спрямованості та орієнтації, хоча в успішних підприємствах обидва аспекти можуть поєднуватися для досягнення комплексних результатів.

Таким чином, проблеми що виникали на підприємстві пов'язані з тим, що керівники переважно виконували функції менеджера, а не лідера. Тож розглянемо різницю між лідером і менеджером більш детально, оскільки як менеджмент, так і лідерство є рівно важливими для підприємства, але вони мають різні підходи до досягнення цілей діяльності підприємства, згідно з рис. 2.4.



Рис.2.4. Відмінності менеджера і лідера

Джерело: [44]

Керівник зазвичай встановлює систему відносин з підлеглими на основі ситуаційної влади та її джерел. Натомість, лідерство ґрунтується на конкретних формах управлінської взаємодії, які виникають у процесі соціального впливу лідера на групу, при цьому статусна система не обов'язково при цьому існує.

У контексті менеджменту, увага спрямована на забезпечення стабільного функціонування ТОВ «Торговий дім «Опілля» на основі стійкості шляхом виконання класичних функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Цей метод управління передбачуваний, оскільки ґрунтується на послідовному виконанні певних кроків, процедур та правил.

Ключові драйвери бізнесу відомі як «ключові фактори успіху», «ключові пропонувані переваги» та «критичні фактори успіху». Це ключові рішення, прийняті лідерами щодо того, що повинне робити підприємство. В якості

ключового драйвера успіху для ТОВ «Торговий дім «Опілля», є забезпечення задоволеності споживача. Задоволеність споживача і дешева сировина самі по собі не є цілісною бізнес-стратегією: швидше вони ведуть до формулювання детальної бізнес-стратегії. Керівник (лідер) підприємства повинен постійно розвивати стратегії забезпечення високого рівня задоволеності споживача, та якості продукції.

Вплив, який той чи інший драйвер чинить на стратегію лідерства, буде набагато специфічнішим і відобразатиме фактичні можливості та проблеми, пов'язані з ключовими драйверами. З ключових драйверів та пов'язаних з ними бізнес-стратегій має бути чітко зрозуміло, що лідери повинні вміти добре робити для успіху організації [45].

Розвиток лідерства повинен бути організованим та спрямованим таким чином, щоб як окремі лідери, так і лідерські групи були готові втілювати в життя найважливіші ключові стратегії. Вплив ключових бізнес-драйверів на стратегію лідерства ТОВ «Торговий дім «Опілля» можна візуалізувати у вигляді таблиці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ключові драйвери бізнесу ТОВ «Торговий дім «Опілля» та їх вплив на стратегію лідерства

<i>Ключовий драйвер</i>	<i>Вплив на стратегію лідерства</i>
Вихід бізнесу на міжнародний ринок	<p>Вихід бізнесу на міжнародний ринок може вимагати від лідерів удосконалення міжнародних комунікацій, розуміння різноманітності культур та викликів глобального управління, а також розвитку міжкультурної компетентності серед команди.</p> <p><i>Планується</i> підвищення рівня володіння мовами серед лідерів з метою покращення міжкультурних відносин.</p> <p>Також <i>передбачається</i> краще розуміння місцевого законодавства та бізнес-процесів при формуванні стратегії розвитку.</p>

Ключовий драйвер	Вплив на стратегію лідерства
Удосконалення операційної ефективності	<p>Удосконалення операційної ефективності може вплинути на стратегію лідерства шляхом підвищення вимог до керівництва для впровадження нових методів управління, визначення пріоритетів та пошуку та використання оптимальних ресурсів.</p> <p><i>Планується</i> впровадження ефективного виробництва з мінімальними втратами, із використанням методів, що дозволять знизити витрати до рівня не вищого, ніж у конкурентів. Також <i>передбачається</i> створення культури постійного вдосконалення, яку очолять особи на лідерських посадах.</p>
Інші драйвери	<p>Щодо інших драйверів, їх вплив на стратегію лідерства може бути різноманітним в залежності від конкретних обставин. Наприклад, зміни в законодавстві, технологічні зрушення чи розвиток нових ринків можуть вимагати від лідерів адаптації та реагування на нові умови, вироблення стратегій та прийняття важливих рішень з урахуванням цих факторів.</p>

Джерело: систематизовано автором за даними [34;45]

Розробка стратегії зазвичай представляє собою ітераційний процес, у якому діє спеціально створена команда, що періодично звітує вищому керівництву або наглядовій раді про виконання роботи. Також, подібно до вивчення управління талантами, процес розробки стратегії лідерства сприяє виникненню плідних дискусій, які, в інших обставинах, могли б не відбутися. Ці обговорення самі по собі можуть викликати зміни в цінностях та переконаннях стосовно управління талантами в організації.

Діяльність підприємства у сфері розвитку лідерства демонструє, як стратегія розвитку лідерства взаємодіє з бізнес-стратегією, отримуючи від неї імпульс, а також як вона пов'язана з бізнес-показниками. Це також ілюструє необхідність розглядати розвиток лідерів як систему, а не просто як набір навчальних програм (рис.2.5).



Рис. 2.5. Етапи процесу формування стратегії розвитку лідерства на ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Джерело: [45]

Отже, "короткі" шляхи, призначені здавалося б для економії часу та грошей, на довготривалу перспективу часто виявляються невдалим вкладенням, оскільки не сприяють індивідуальній та корпоративній трансформації. Для досягнення тривалих та суттєвих переваг, навчання має бути спрямованим на розв'язання реальних проблем організації. Більше того, навчання має охоплювати всіх членів колективу, а не лише окремі особи. Взаємодія між формальними та неформальними лідерами є ключовою у впровадженні стратегій та адаптації до змін. Діяльність у сфері розвитку лідерства повинна трансформувати загальний контекст управління, а не лише внутрішній настрій лідерів та їхні можливості.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра можна стверджувати, що лідерство має прямий вплив на показники ефективності ТОВ «Торговий дім «Опілля».

ТОВ «Торговий дім «Опілля». - підприємство, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива та квасу. Розташоване у місті Тернополі. Основний ринок збуту підприємства знаходиться у місті Тернопіль та Тернопільській області, а також частина продукції продається в Львівській, Івано-Франківській, Волинській, Одеській та інших областях, а також за кордоном. На підприємстві використовується лінійна структура управління.

Запропонований SWOT-аналіз ТОВ «Торговий дім «Опілля» вказує на кілька ключових моментів. Зокрема, компанія має декілька сильних сторін, таких як розширені можливості для експорту, високі стандарти якості продукції та ефективна логістична система. Проте, важливо врахувати слабкі сторони, такі як обмежене маркетингове впровадження і залежність від зовнішнього ринку.

За результатами проведення аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «Торговий дім «Опілля» виявлено зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та фінансового результату до оподаткування, що свідчить про успішну діяльність підприємства. Також, аналіз показав, що наявність сильної та відповідальної лідерської команди сприяє підвищенню продуктивності та зростанню показників ефективності компанії.

За період з 2022 по 2024 рік ТОВ «Торговий дім «Опілля» відзначається загальним зменшенням персоналу, зниженням прийому нового персоналу, а також збільшенням періоду повного оновлення кадрів підприємства.

Кадрова служба компанії ТОВ «Торговий дім «Опілля» стикалася з серйозними викликами впродовж 2022-2024 років, але на зважаючи на важкі економічні умови, вдалося зменшити кількість звільнень та зберегти сталість

кадрового складу. Дослідження розкрило, що успішність лідерського впливу не обмежується лише формальними показниками продуктивності, але також охоплює переваги в сферах комунікації, мотивації персоналу та спроможності до адаптації до змін.

Ураховуючи виявлені результати, можна стверджувати, що ефективне лідерство відіграє надзвичайно важливу роль у успіху ТОВ «Торговий дім «Опілля», впливаючи на всі аспекти його діяльності. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку та підтримки лідерських якостей у керівництві компанії для досягнення стійкого росту та конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА

3.1. Виявлення альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства за допомогою спектру функцій лідерства

Пошук альтернатив стратегічного удосконалення управління підприємством шляхом використання різноманітних функцій лідерства є важливим етапом у розвитку підприємства. Аналіз функцій лідерства допомагає виявити оптимальні шляхи підвищення ефективності та результативності управлінських процесів на підприємстві. Серед можливих альтернатив можуть бути вдосконалення комунікації між керівництвом та персоналом, удосконалення систем мотивації та навчання для розвитку лідерських якостей у всіх рівнях управління. Аналіз цих альтернатив та їх ретельне вивчення визначає оптимальний шлях до успішного стратегічного удосконалення управління підприємством через функції лідерства.

ТОВ «Торговий дім «Опілля» - підприємство, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива та квасу, яке є лідером пивоваріння України.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції, успішний розвиток та стратегічні можливості підприємства головним чином залежать від ефективності його внутрішньої системи корпоративного управління. Ця система повинна забезпечити повноцінний розвиток управління персоналом, формування стратегії управлінської компетенції, а також відбір та залучення висококваліфікованого персоналу для успішної реалізації стратегічних змін.

У змаганні на ринку, особливо в умовах жорсткої конкуренції, ключовим чинником досягнення високих та стабільних доходів є індивідуальний розвиток інтелектуальних ресурсів. На сьогоднішній день додається вагомість інтелектуальним ресурсам в тому, що вартість підприємства на ринку може

перевищувати кількість його активів, і ця різниця може бути пояснена саме значущістю інтелектуальних ресурсів.

Для ТОВ «Торговий дім «Опілля» вирішальним завданням є виокремлення та впровадження системи управління людськими ресурсами, з особливим акцентом на інтелектуальний розвиток персоналу. На тлі швидких змін на ринку, надзвичайно важливо прискорити розвиток інтелектуального потенціалу співробітників та загального рівня підприємства.

Для розвитку та нарощування інтелектуального потенціалу, можна застосовувати наступні стратегічні методи, які наведені на рис.3.1.

1. Навчання та розвиток персоналу: Забезпечення постійного навчання та розвитку для співробітників допоможе підвищити рівень знань та навичок, що сприятиме розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

2. Створення сприятливої робочої атмосфери: Забезпечення комфортних умов праці, дотримання принципів толерантності та співпраці між співробітниками сприяє стимулюванню креативності та прискоренню обміну знаннями.

3. Впровадження системи збору та аналізу знань: Використання спеціалізованих систем для збору, аналізу та обміну знань допоможе ефективно використовувати інтелектуальний потенціал працівників та оптимізувати процеси на підприємстві.

4. Сприяння інноваціям та креативності: Стимулювання працівників до пошуку нових ідей, впровадження інновацій та розвитку креативних проєктів дозволить підприємству розвиватися та займати конкурентні позиції на ринку.

5. Залучення зовнішніх експертів та консультантів: Використання зовнішніх експертів для оцінки та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства може призвести до нових інсайтів та стратегічних рішень.

Рис.3.1. Стратегічні методи розвитку інтелектуальних ресурсів підприємства

На нашу думку, ці стратегічні методи сприятимуть покращенню інтелектуального потенціалу ТОВ «Торговий дім «Опілля» і допоможуть забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Іншими словами, ТОВ «Торговий дім «Опілля» повинно спрямувати зусилля на створення інтелектуального капіталу та перетворення на «інтелектуальне» підприємство.

Спочатку необхідно підвищити інтелектуальний рівень персоналу, що можливо досягти шляхом вдосконалення процесів формування цінностей персоналу за допомогою новітніх методів навчання. Основними показниками інтелектуального розвитку персоналу є рівень аналітичного мислення, швидкість у сприйнятті та розумінні інформації.

Наразі ТОВ «Торговий дім «Опілля» має звернути увагу на розвиток інтелектуального потенціалу, що допоможе підвищити цінність наданих послуг. Навчання, безумовно, є дуже важливим, оскільки від нього залежать як інтелект, так і знання.

Для досягнення оптимальних результатів у роботі ТОВ «Торговий дім «Опілля» необхідно створити спеціальні умови для персоналу, щоб кожен працівник міг максимально розкривати свої професійні здібності.

За досвідом багатьох зарубіжних підприємств, інвестування лише в новітнє обладнання не дозволяє досягти високої продуктивності праці. Надто важливим елементом є інвестування капіталу у навчання та розвиток кваліфікованого персоналу, а також створення резерву кадрів на підприємстві.

Лідери світового рівня інвестують у розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати, у той час як українські компанії інвестують лише 2%.

За даними американських вчених з 90-х років, економічне зростання обумовлено такими факторами:

- 1) Підвищенням кваліфікації - 2,1%;
- 2) Зростанням населення - 0,4%;
- 3) Збільшенням капіталу - 0,5% [7].

На рис. 3.2. наведена запропонована нова модель організаційно-економічного механізму для удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля». Модель організаційно-економічного механізму спрямована на створення системи розвитку персоналу, яка буде максимально відповідати потребам компанії, сприяти підвищенню ефективності працівників та забезпечувати сталість розвитку бізнесу.

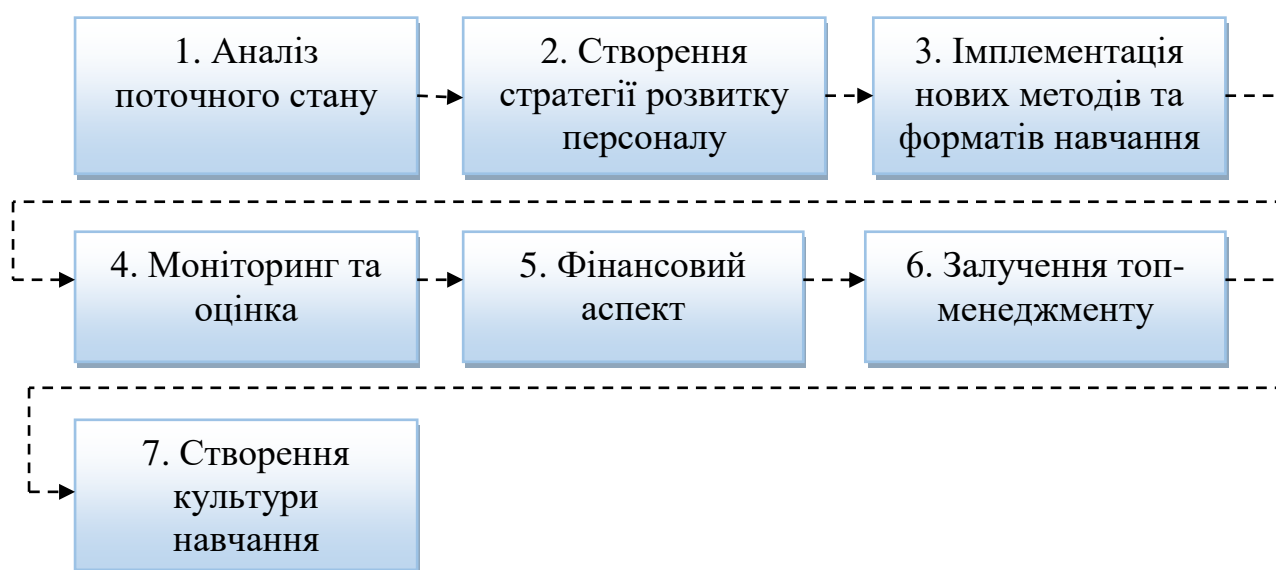


Рис. 3.2. Вдосконалена модель організаційно-економічного механізму для удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Джерело: сформовано автором

Щодо реалізації моделі організаційно-економічного механізму пропонуємо здійснити наступні заходи:

1. Аналіз поточного стану:

- Провести широкомасштабне опитування ініціативи та слабких сторін поточної системи розвитку персоналу.

- Оцінити ефективність і результативність існуючих програм та навчальних заходів.

2. Створення стратегії розвитку персоналу:

- Розробити стратегію, яка відповідає потребам компанії та сприяє досягненню її мети.

- Визначити ключові компетенції та навички, необхідні для успішної діяльності працівників.

3. Імплементация нових методів та форматів навчання:

- Запровадити інтерактивні навчальні курси, воркшопи та тренінги з фокусом на практичні навички та розвиток лідерських якостей.

- Використати технології e-learning для забезпечення доступності навчання для всього персоналу.

4. Моніторинг та оцінка:

- Встановити систему моніторингу та оцінки ефективності нової системи розвитку персоналу. Проводити регулярні аудити для виявлення можливостей покращення та адаптації стратегії.

5. Фінансовий аспект:

- Проаналізувати витрати на впровадження нової системи та розрахувати очікувані економічні вигоди від підвищення ефективності персоналу.

6. Залучення топ-менеджменту:

- Забезпечити активну підтримку та участь топ-менеджменту в процесі удосконалення системи розвитку персоналу.

7. Створення культури навчання:

- Пропагувати цінність навчання та саморозвитку серед співробітників, створюючи сприятливу атмосферу для розвитку.

Впровадження даної моделі організаційно-економічного механізму для удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля» дозволить вирішити широкий спектр проблем, а саме:

1. Низьку продуктивність персоналу: Шляхом розвитку не лише технічних навичок, а й м'яких навичок, керівництво може підняти рівень виконання завдань і підвищити ефективність робочого процесу.

2. Низький рівень задоволеності персоналу: Шляхом запровадження інтерактивних навчальних курсів та воркшопів, компанія може сприяти особистісному розвитку співробітників і підвищити їхнє робоче задоволення.

3. Втрата ключових кадрів: Забезпечення доступності навчання для всього персоналу та створення культури навчання може сприяти збереженню та розвитку талановитих кадрів.

4. Неактуальність компетенцій персоналу: Через моніторинг та оцінку ефективності нової системи розвитку персоналу, компанія має змогу постійно адаптувати пропозиції навчальних програм до потреб бізнесу та ринку.

5. Високі витрати на пошук та найм нового персоналу: Розвиток внутрішніх талантів може зменшити залежність від зовнішніх наймів та зменшити витрати на пошук та найм нових співробітників.

Щоб покращити систему розвитку персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля», пропонуємо створити внутрішній центр навчання. В цьому центрі працівники будуть проходити тренінги, які включатимуть в себе серію завдань та вправ, запланованих для виконання. На нашу думку, це надасть можливість співробітникам покращувати свої знання, підвищувати робочу ефективність і розвивати додаткові навички для кар'єрного зростання.

Основні функції центру навчання наведені на рис 3.3.

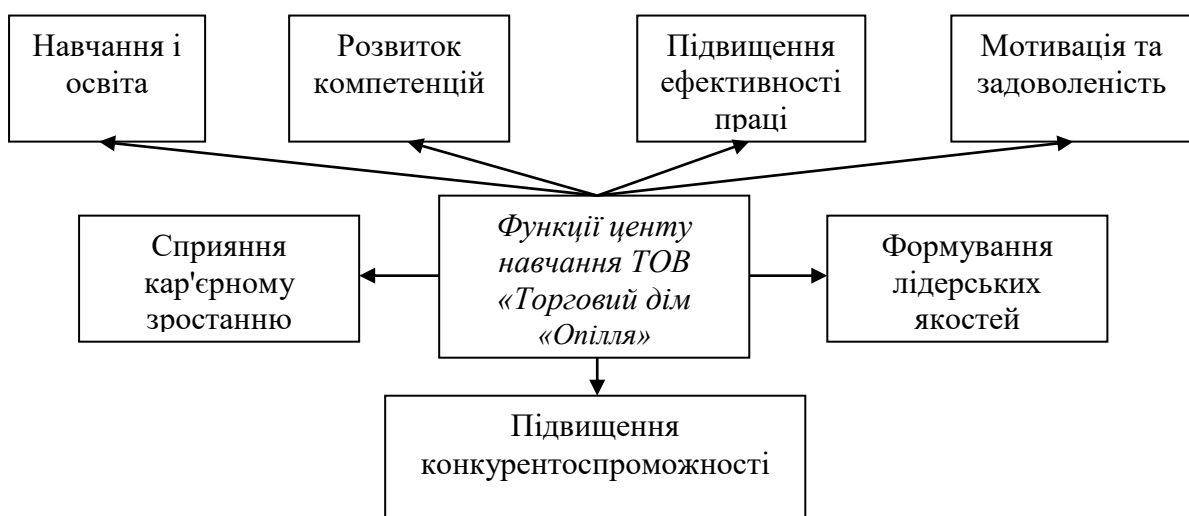


Рис. 3.3. Основні функції центру навчання ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Загальний огляд основних функцій запропонованого підприємству центру навчання вказує на важливість і різноманітність його впливу на розвиток персоналу та успішність компанії. Шляхом надання навчання та освіти, розвитку ключових компетенцій, підвищення ефективності роботи, мотивації співробітників, формування лідерських якостей, сприяння кар'єрному росту та підвищення конкурентоспроможності, тренінги стають стратегічним інструментом у розвитку організації.

Послідовність та систематичність проведення тренінгів може суттєво покращити якість роботи персоналу, сприяти розвитку індивідуальних та командних навичок, а також забезпечити компанії конкурентні переваги на ринку. Ретельно заплановані та ефективно організовані тренінги можна розглядати як інвестицію у успішну майбутню діяльність та стійке лідерство у бізнес-середовищі.

Необхідно розглянути можливість об'єктивного розподілу тренінгів за різними тематиками та категоріями працівників в компанії. Іншими словами, важливо проводити індивідуальні тренінги лише для тих співробітників, які реально мають потребу в них.

Нижче наведена структура нового центру навчання для ТОВ «Торговий дім «Опілля» (рис. 3.4). Ця організаційна структура допоможе чітко розподілити відповідальність та забезпечити ефективне функціонування центру навчання для підприємства Торговий дім «Опілля».

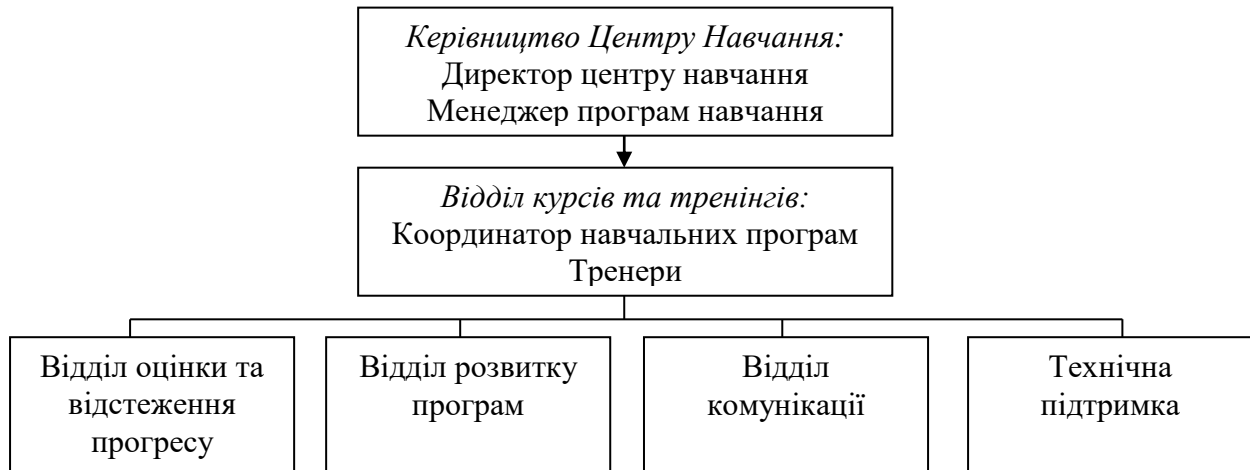


Рис. 3.4. Організаційна структура нового центру навчання для ТОВ
«Торговий дім «Опілля»

Джерело: розроблено автором

1. Керівництво центру навчання:

- Директор центру навчання: Відповідальний за загальне керівництво та стратегічне спрямування центру, визначення цілей та стратегій навчання.
- Менеджер Програм Навчання: Відповідає за розробку, планування та координацію навчальних програм для різних категорій працівників.

2. Відділ курсів та тренінгів:

- Координатор навчальних програм: Відповідальний за організацію реалізації тренінгів, взаємодію з тренерами та учасниками, планування графіків та організацію локальних тренінгів.
- Тренери: Інструктори, які проводять тренінги та курси для співробітників у різних сферах.

3. Функціональні Відділи:

- Відділ оцінки та відстеження прогресу: Відповідальний за проведення оцінки потреб в навчанні, ведення документації про прогрес учасників та аналіз результатів тренінгів.
- Відділ розвитку програм: Займається аналізом та оновленням навчальних програм на основі змін у бізнес-середовищі та потребах компанії.

- Відділ комунікації: Відповідальний за внутрішню та зовнішню комунікацію щодо навчальних програм, партнерство з тренерами та внутрішніми клієнтами.

4. Технічна підтримка:

- IT-спеціалісти: Забезпечують технічну підтримку для навчальних платформ та інструментів.

Переваги та недоліки впровадження центру навчання в діяльність ТОВ «Торговий дім «Опілля» наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні переваги та недоліки впровадження центру навчання в діяльність ТОВ

«Торговий дім «Опілля»

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
1. Підвищення професійного рівня: Навчання сприяє покращенню навичок працівників, їх професійному зростанню та ефективності у виконанні завдань.	1. Великі фінансові витрати: Впровадження та підтримка Центру Навчання може вимагати значних інвестицій у навчальні програми, тренерський персонал та технічні ресурси.
2. Підтримка кар'єрного розвитку: Пропонування навчальних програм допомагає співробітникам розвиватися та просуватися по кар'єрі.	2. Часові витрати: Організація навчальних програм може займати значну кількість часу як для підготовки, так і для участі співробітників.
3. Адаптація до змін: Через впровадження актуальних навчальних програм компанія може швидше адаптуватися до змін в бізнес-середовищі.	3. Ризик низької участі: Є ймовірність, що не всі працівники зацікавлені у навчанні або не бачать необхідності в певних програмах.
4. Збільшення мотивації та задоволеності: Професійний розвиток та можливість вдосконалення власних навичок сприяють підвищенню мотивації та задоволеності співробітників.	4. Неефективність: Якщо навчальні програми не адаптовані до реальних потреб компанії та співробітників, вони можуть бути неефективними.
5. Покращення кадрового резерву: Центр навчання допомагає компанії створити і підтримувати потенційний кадровий резерв на майбутнє.	5. Потреба в систематичному оновленні: Швидка зміна технологій та вимог ринку вимагає постійного оновлення навчальних програм, що може бути викликом для підприємства.

Джерело: сформовано автором

Впровадження центру навчання в діяльність ТОВ «Торговий дім «Опілля» може мати значні переваги, такі як підвищення професійного рівня, підтримка кар'єрного розвитку співробітників, адаптація до змін в бізнес-середовищі, збільшення мотивації та задоволеності працівників, а також формування кадрового резерву для майбутніх ролей. Однак такий крок також супроводжується недоліками, включаючи великі фінансові та часові витрати, ризик низької участі, можливу неефективність та потребу в систематичному оновленні навчальних програм.

Управління цими перевагами та недоліками вимагатиме уважного планування, продуманих стратегій та систематичного моніторингу для забезпечення успішного функціонування центру навчання на підприємстві.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення лідерських практик для зміцнення системи управління

Відповідальність керівництва в будь-якому підприємстві полягає у побудові сильної та стабільної системи управління. Зміцнення цієї системи відбувається завдяки постійним вдосконаленням лідерських практик. Розглянемо ключові рекомендації щодо розвитку лідерських навичок, спрямованих на підвищення ефективності управління та створення сприятливого середовища для розвитку організації.

Щоб покращити лідерські практики та зміцнити систему управління в ТОВ «Торговий дім «Опілля», нами рекомендовано організувати систематичні тренінги з розвитку лідерських навичок для керівного персоналу. Сприяти налагодженню відкритої комунікації між керівництвом та співробітниками, підтримувати розвиток емоційного інтелекту серед керівників та створювати систему менторства для передачі досвіду. Стимулювати творчість та інновації, а також забезпечувати регулярну оцінку ефективності лідерських практик з метою постійного вдосконалення. Інвестувати в освіту та розвиток керівництва,

а також створення відкритої системи пропозицій для поліпшення робочих процесів. Ці заходи спрямовані на підтримку розвитку сильної лідерської команди та побудови ефективної системи управління.

Для вдосконалення лідерських практик для підприємства ТОВ «Торговий дім «Опілля» ми пропонуємо:

1. Створення візії та місії:

- Розробка чіткої візії та місії, що відображатимуть цілі підприємства.
- Залучення команди до участі в цьому процесі, для забезпечення загального розуміння та підтримки.

2. Сприяння лідерському розвитку:

- Розробка програми навчання та розвитку для керівників на різних рівнях управління.
- Використання менторства та коучингу для підтримки особистого та професійного зростання.

3. Побудова довіри та емоційного інтелекту:

- Створення середовища, що сприяє відкритому спілкуванню та довірі між керівництвом та командою.
- Навчання керівників розвитку свого емоційного інтелекту для кращого сприйняття та керування емоціями в колективі.

4. Залучення до прийняття рішень:

- Стимулювання умов для колективного прийняття рішень та участі виробничих колективів у цих процесах.

5. Розвиток комунікаційних навичок:

- Навчання керівництва щодо ефективної комунікації, включаючи слухання та зворотний зв'язок.

6. Впровадження інновацій:

- Стимулювання керівництва та команди до активної підтримки та впровадження інноваційних ідей у всіх аспектах діяльності.

7. Створення різнопланових можливостей:

- Сприяння розвитку різнопланових можливостей для зростання та розвитку працівників.

- Забезпечення гнучкості у кар'єрному розвитку та перспектив зростання власної команди.

8. Моніторинг та оцінка результатів:

- Встановлення системи моніторингу та звітності для оцінки результатів удосконалення лідерських практик.

- Використання зібраних даних для подальшого вдосконалення стратегій управління.

Для забезпечення стабільного та ефективного функціонування ТОВ «Торговий дім «Опілля» необхідно постійно розвиватись, приділяючи особливу увагу розвитку персоналу підприємства. Ураховуючи світові тенденції та успішний досвід провідних компаній, підприємство повинно акцентувати увагу на розвитку свого персоналу, створюючи мотивованих та висококваліфікованих спеціалістів. Для досягнення цієї мети, крім створення нового навчального центру, важливо впровадити нову онлайн систему розвитку персоналу.

У сучасних умовах високої конкуренції дедалі важливішим стає вибір стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Згідно з практикою, одним з ключових стратегічних пріоритетів є ефективна система розвитку персоналу підприємства. Наявність ефективної системи розвитку персоналу відіграє критичну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Однією з ключових стратегій удосконалення системи розвитку персоналу підприємства є створення онлайн платформи для навчання персоналу. Онлайн платформа для навчання персоналу підприємства відкриває широкі можливості для ефективного та зручного навчання працівників. У розділі 3.1 було висвітлено створення нового структурного підрозділу підприємства, що відповідатиме за навчання персоналу. З метою ефективного витрачання коштів,

рекомендуємо впровадити онлайн платформу, можливості якої наведені на рис. 3.5.

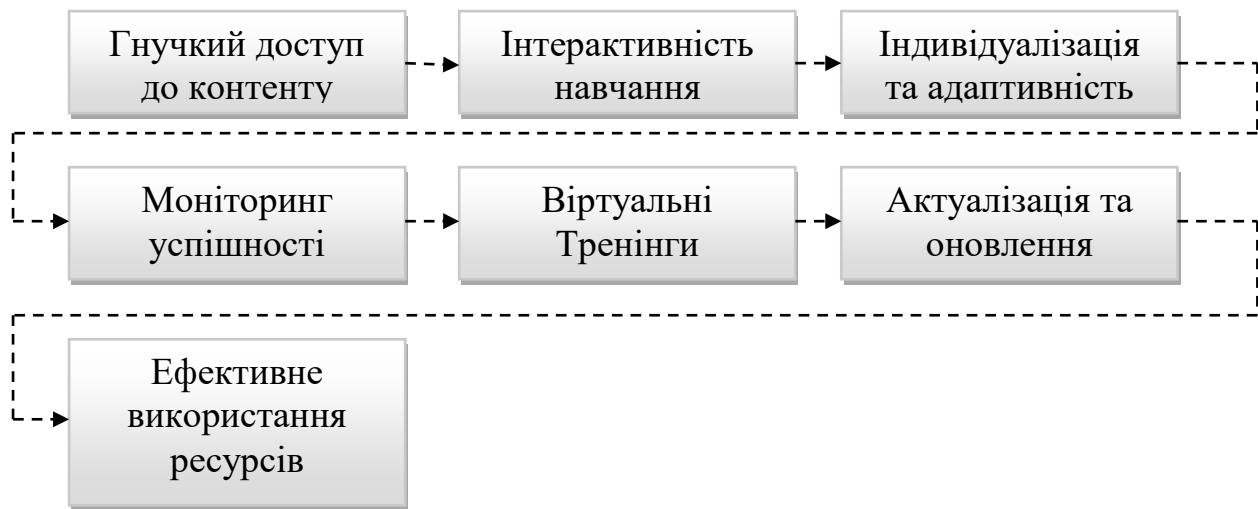


Рис. 3.5. Основні можливості онлайн платформи навчання персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Джерело: сформовано автором

Основні можливості:

1. Гнучкий доступ:

- Працівники зможуть мати доступ до навчального матеріалу в будь-який час та з будь-якого місця, що дозволить їм навчатися ефективно та зосереджено.

2. Інтерактивність:

- Використання інтерактивних методів навчання, включаючи відеоуроки, тести, кейси, ігри та інші форми залучення, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу.

3. Індивідуалізація та адаптивність:

- Платформа може пропонувати індивідуальні навчальні програми, а також адаптувати матеріали до рівня знань та потреб кожного працівника.

4. Моніторинг успішності:

- Можливість вести статистику успішності та прогресу працівників, що дозволить керівництву переглядати результати та виявляти можливості для покращення.

5. Віртуальні тренінги:

- Організація віртуальних тренінгів та вебінарів для колективного навчання, обговорення та співпраці.

6. Актуалізація та оновлення:

- Зручна система оновлення та актуалізації навчального контенту з урахуванням змін в бізнес-процесах підприємства та нових технологій.

7. Ефективне використання ресурсів:

- Можливість зменшити витрати на навчання та розвиток, так як деякі навчальні процеси можна проводити онлайн, без необхідності участі дорогих тренерів або подорожей.

На нашу думку, впровадження онлайн платформи навчання працівників, значно вдосконалить систему розвитку персоналу підприємства та забезпечить більш ефективний, гнучкий та ефективний процес здобуття знань, навичок та компетенцій.

Більш детальний опис наведений в основних розділах запропонованої онлайн платформи навчання персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля»

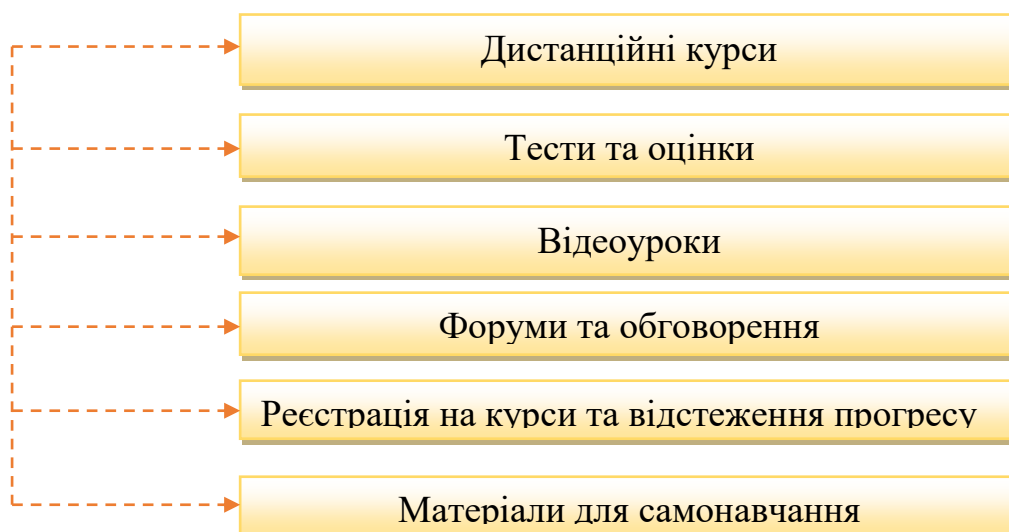


Рис. 3.6. Основні розділи онлайн платформи навчання персоналу

Основні розділи запропонованої онлайн платформи навчання персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля» для ефективного навчання та розвитку працівників:

1. Дистанційні курси:

- В цьому розділі розміщені навчальні курси з різних тематик, що дозволяє працівникам розвивати свої навички та компетенції. Курси можуть бути загальними або спеціалізованими залежно від потреб компанії.

2. Тести та оцінки:

- Розділ, де працівники можуть проходити тести для перевірки своїх знань та набутих навичок. Це допомагає оцінити ефективність навчання та визначити додаткові області для покращення.

3. Відеоуроки:

- Відеоуроки стають все популярнішим методом навчання через їх доступність та простоту сприйняття інформації. Інтерактивні відеоуроки є ефективним засобом для навчання.

4. Форуми та обговорення:

- Цей розділ надає можливість працівникам обговорювати теми з іншими колегами, ділитися думками, задавати питання та висловлювати свої думки. Взаємодія сприяє вирішенню питань та обміну досвідом.

5. Реєстрація на курси та відстеження прогресу:

- Цей розділ дозволяє керівництву відстежувати, які працівники зареєструвалися на курси, а також відслідковувати їх прогрес у навчанні. Це допомагає в оцінці результативності та залученості працівників.

6. Матеріали для самонавчання:

- В цьому розділі містяться доступні матеріали для самостійного вивчення нових тем або поглиблення знань з вже вивчених областей. Це сприяє саморозвитку працівників.

Онлайн платформа навчання персоналу буде оптимізувати систему оцінки працівників, що надасть кожному співробітнику можливість отримати

адекватну оцінку від керівництва та можливість оскаржити її. Однією з переваг є також оцінка керівника, до якої матимуть доступ усі члени підрозділу. Це допоможе вирішувати конфліктні ситуації та оцінювати компетентність керівника, як професіонала і лідера колективу. Приємним доповненням є визначення п'яти цілей для кожного співробітника на поточний рік, працівникам буде виплачуватися премія в залежності від їх виконання, а також розглядатимуться кандидати для кар'єрного зростання в кінці року.

Проте, основною перевагою цієї платформи є можливість дистанційного навчання для кожного співробітника, що сприятиме розвитку їхнього потенціалу та зменшить витрати на тренінги. Ще однією важливою перевагою є можливість імпорту навчального контенту з зовнішніх ресурсів, що дозволить створити власну бібліотеку, з якої кожен співробітник матиме змогу завантажити різноманітний матеріал.

Можливість управління навчальним процесом дистанційно, також допоможе оптимізувати час, витрачений на перевірку знань співробітників, та забезпечить більшу прозорість та об'єктивність оцінок.

Таким чином, шляхом запровадження онлайн-системи навчання в ТОВ «Торговий дім «Опілля», можна підняти рівень розвитку персоналу. Це сприятиме покращенню контролю за розвитком персоналу, забезпечить більшу прозорість, дозволить дистанційно керувати процесом навчання та зменшить витрати завдяки створенню спеціальної бази знань. У цій базі будуть доступні всі раніше пройдені тренінги в режимі онлайн, а також значна бібліотека для саморозвитку.

Електронна платформа навчання, яка є легкою у використанні співробітниками, має багато переваг, зокрема: можливість створення та імпорту навчального контенту, дистанційне керування процесом навчання, формування та розвиток бази знань та інше. Однак, для отримання такого ефективного інструменту потрібно виділити відповідні ресурси. Витрати на впровадження

проекту вдосконалення системи онлайн-освіти для працівників наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження обраної стратегії розвитку системи управління ТОВ «Торговий дім «Опілля» (одноразові)

<i>Пропозиції</i>	<i>Витрати, тис.грн</i>
Розробка документів з описом посадових обов'язків, відповідальних за функціональність та доступність системи.	0
Удосконалення програмного забезпечення	230
Технічна підтримка	150
Створення програм і наповнення їх контентом	220
Оцінка результативності при застосуванні	40
<i>Всього</i>	640

Джерело: розраховано автором

Отже, фінансовий результат виявляється у зменшенні витрат на управління, покращенні співпраці з фахівцями, уникненні втрат, пов'язаних із недостатнім контролем за працею фахівців за допомогою впровадження системи наставництва, своєчасному вирішенні проблем, які ускладнюють ефективну діяльність персоналу, та підвищенні внутрішньої цінності фахівців підприємства.

Соціально-психологічний ефект полягає у підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом та прийнятими фахівцями, підвищенні рівня інформованості про цілі, стратегії та поточну діяльність організації, збільшенні прихильності працівників до своєї організації та у поліпшенні соціально-психологічного клімату в команді.

Витрати на реалізацію обраної стратегії розвитку системи управління ТОВ «Торговий дім «Опілля» в 2024 році складуть 640 тис.грн. або 53,3 тис.

грн. в середньому щомісяця. Економічна ефективність передбачається на рівні 850 тис.грн. Такий ефект очікується за рахунок наступних факторів:

- 1) низька частота тренінгів;
- 2) заощадження на оренді та операційних витратах організації на виїзні тренінги;
- 3) придбані матеріали для тренерів і консалтингових фірм можуть бути завантажені в систему та використані повторно;
- 4) використання системи управління допоможе краще розподіляти ресурси, оптимізувати запаси та планувати виробництво.
- 5) впровадження нової системи поліпшить якість обслуговування клієнтів, що позитивно позначиться на їх задоволеності та лояльності.

Розрахуємо термін окупності від впровадження проекту вдосконалення системи онлайн-освіти для працівників ТОВ «Торговий дім «Опілля» за допомогою табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічної ефективності проекту вдосконалення системи онлайн-освіти для працівників ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Період	Економічний результат тис.грн.	Витрати тис.грн.
Січень	70,8	81,6
Лютий	70,8	80,9
Березень	70,8	78,7
Квітень	70,8	60
Травень	70,8	57,7
Червень	70,8	56,9
Липень	70,8	47,9
Серпень	70,8	37,3
Вересень	70,8	37
Жовтень	70,8	35
Листопад	70,8	34
Грудень	70,8	33

Джерело: розраховано автором

Річний економічний ефект представляє собою результативність економічної діяльності та впровадження економічних програм та заходів. Цей ефект визначається відношенням отриманого економічного результату до витрат ресурсів, що спричинили його досягнення. Річний економічний ефект може бути обчислений за формулою 3.1:

$$EE_p = E_p - B_k \quad (3.1)$$

де EE_p - річний економічний ефект, тис. грн.;

E_p - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, тис. грн.;

B_k - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, тис. грн.

$$EE_p = 850 - 640 = 210 \text{ тис.грн.}$$

Ефективність оцінюється як відносна величина, що визначає результативність витрат. У контексті впровадження заходів, ефективність вимірюється як співвідношення між ефектом від здійснення заходів та витратами на них. Визначення ефективності впровадження заходів через зменшення та заощадження умовно постійних витрат може бути проведено за допомогою формули 3.2:

$$E_{вз} = EE_p / B_k * 100\% \quad (3.2)$$

де , EE_p - річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

B_k - одноразові капітальні витрати, пов'язані із здійсненням заходів.

$$E_{\text{ез}} = 210 / 640 * 100\% = 32,8\%$$

Згідно із проведеними розрахунками, впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати відносно ефективним, оскільки розрахована економічна ефективність складає 32,8%.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження запропонованих заходів розраховуємо за формулою 3.3:

$$T_o = \frac{B_k}{E_p - B_{\text{п}}} \quad (3.3)$$

де B_k - одноразові капітальні витрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

$B_{\text{п}}$ - поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;

E_p - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$T_o = \frac{640}{850} = 0,75 \text{ року}$$

Враховуючи витрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій розвитку системи управління ТОВ «Торговий дім «Опілля», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 210 тис. грн. з терміном окупності 8 місяців.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Пошук альтернатив стратегічного удосконалення управління підприємством шляхом використання різноманітних функцій лідерства є важливим етапом у розвитку підприємства.

Щоб покращити лідерські практики та зміцнити систему управління підприємства, рекомендовано організувати систематичні тренінги з розвитку лідерських навичок для керівного персоналу. Сприяти налагодженню відкритої комунікації між керівництвом та співробітниками, підтримувати розвиток емоційного інтелекту серед керівників та створювати систему менторства для передачі досвіду.

Для ТОВ «Торговий дім «Опілля» вирішальним завданням є виокремлення та впровадження системи управління людськими ресурсами, з особливим акцентом на інтелектуальний розвиток персоналу. На тлі швидких змін на ринку, надзвичайно важливо прискорити розвиток інтелектуального потенціалу співробітників та загального рівня підприємства. Для розвитку та нарощування інтелектуального потенціалу, нами запропоновано застосування стратегічних методів розвитку інтелектуальних ресурсів підприємства.

За досвідом багатьох зарубіжних підприємств, інвестування лише в новітнє обладнання не дозволяє досягти високої продуктивності праці. Надто важливим елементом є інвестування капіталу у навчання та розвиток кваліфікованого персоналу, а також створення резерву кадрів на підприємстві. У зв'язку з цим нами запропонована модель організаційно-економічного механізму спрямована на створення системи розвитку персоналу, яка буде максимально відповідати потребам ТОВ «Торговий дім «Опілля», сприяти підвищенню ефективності працівників та забезпечувати сталість розвитку бізнесу.

Щоб покращити систему розвитку персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля», пропонуємо створити внутрішній центр навчання. В цьому центрі працівники будуть проходити тренінги, які включатимуть в себе серію завдань та вправ, запланованих для виконання. Також, з метою ефективного витрачання коштів, рекомендовано впровадити онлайн платформу навчання персоналу.

Враховуючи витрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій розвитку системи управління ТОВ «Торговий дім «Опілля», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 210 тис. грн. з терміном окупності 8 місяців.

ВИСНОВКИ

Лідерство та управління є ключовими аспектами успішного функціонування будь-якої організації. Вони взаємопов'язані та вимагають інтегрованого підходу для досягнення стратегічних та операційних цілей.

Одним із важливих аспектів є розуміння та використання теоретико-методологічних підходів до лідерства та управління, включаючи класичні та сучасні теорії, моделі та концепції. Вивчення цих основ допомагає керівникам та менеджерам краще розуміти різноманітні підходи до керівництва та забезпечує їм необхідні інструменти для прийняття стратегічних рішень.

Дієве лідерство вимагає глибокого розуміння та використання методів управління, в той час як ефективне управління потребує лідерських якостей. Ці категорії не є взаємовиключними, але вимагають збалансованого підходу та гнучкості для досягнення успіху.

Стратегічне лідерство відіграє вирішальну роль у процесі розробки стратегії управління людськими ресурсами, враховуючи основні якості, можливості та поведінку стратегічного лідера. Здатність стратегічних лідерів формулювати, створювати, координувати та втілювати стратегію як послідовну комбінацію кінцевої мети, стратегічних цілей, послідовних дій і ресурсів для досягнення цих цілей (взаємопов'язане поєднання цілей, шляхів і засобів) має першорядне значення для ефективного управління сучасним підприємством.

Дослідження сутності стратегічного лідерства в системі управління підприємством підкреслило, що атрибути стратегічного лідера є обов'язковими на кожному етапі формування, розробки та реалізації стратегії.

Сучасні тенденції розвитку наукових концепцій мислення, процеси глобалізації та інтеграції, що впливають на розвиток цифрової економіки та діяльність підприємств, розширюють можливості наукової спільноти у створенні нових підходів до управління організаціями. Одним із важливих аспектів управління підприємством є вибір ефективного стилю лідерства, який відповідає потребам команди та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Розглядаючи різні стилі лідерства, можна виокремити автократичний, демократичний, трансформаційний та ситуативний підходи, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Отже, розуміння та використання теоретико-методологічних основ лідерства та управління є важливою складовою ефективного керівництва та може сприяти досягненню стратегічних та операційних цілей організації.

За результатами другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра можна стверджувати, що лідерство має прямий вплив на показники ефективності ТОВ «Торговий дім «Опілля».

ТОВ «Торговий дім «Опілля». - підприємство, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива та квасу. Розташоване у місті Тернополі. Основний ринок збуту підприємства знаходиться у місті Тернопіль та Тернопільській області, а також частина продукції продається в Львівській, Івано-Франківській, Волинській, Одеській та інших областях, а також за кордоном. На підприємстві використовується лінійна структура управління.

Запропонований SWOT-аналіз ТОВ «Торговий дім «Опілля» вказує на кілька ключових моментів. Зокрема, компанія має декілька сильних сторін, таких як розширені можливості для експорту, високі стандарти якості продукції та ефективна логістична система. Проте, важливо врахувати слабкі сторони, такі як обмежене маркетингове впровадження і залежність від зовнішнього ринку.

За результатами проведення аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «Торговий дім «Опілля» виявлено зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та фінансового результату до оподаткування, що свідчить про успішну діяльність підприємства. Також, аналіз показав, що наявність сильної та відповідальної лідерської команди сприяє підвищенню продуктивності та зростанню показників ефективності компанії.

За період з 2022 по 2024 рік ТОВ «Торговий дім «Опілля» відзначається загальним зменшенням персоналу, зниженням прийому нового персоналу, а також збільшенням періоду повного оновлення кадрів підприємства.

Кадрова служба компанії ТОВ «Торговий дім «Опілля» стикалася з серйозними викликами впродовж 2022-2024 років, але на зважаючи на важкі економічні умови, вдалося зменшити кількість звільнень та зберегти сталість кадрового складу. Дослідження розкрило, що успішність лідерського впливу не обмежується лише формальними показниками продуктивності, але також охоплює переваги в сферах комунікації, мотивації персоналу та спроможності до адаптації до змін.

Ураховуючи виявлені результати, можна стверджувати, що ефективне лідерство відіграє надзвичайно важливу роль у успіху ТОВ «Торговий дім «Опілля», впливаючи на всі аспекти його діяльності. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку та підтримки лідерських якостей у керівництві компанії для досягнення стійкого росту та конкурентоспроможності на ринку.

Пошук альтернатив стратегічного удосконалення управління підприємством шляхом використання різноманітних функцій лідерства є важливим етапом у розвитку підприємства.

Щоб покращити лідерські практики та зміцнити систему управління підприємства, рекомендовано організувати систематичні тренінги з розвитку лідерських навичок для керівного персоналу. Сприяти налагодженню відкритої комунікації між керівництвом та співробітниками, підтримувати розвиток емоційного інтелекту серед керівників та створювати систему менторства для передачі досвіду.

Для ТОВ «Торговий дім «Опілля» вирішальним завданням є виокремлення та впровадження системи управління людськими ресурсами, з особливим акцентом на інтелектуальний розвиток персоналу. На тлі швидких змін на ринку, надзвичайно важливо прискорити розвиток інтелектуального

потенціалу співробітників та загального рівня підприємства. Для розвитку та нарощування інтелектуального потенціалу, нами запропоновано застосування стратегічних методів розвитку інтелектуальних ресурсів підприємства.

За досвідом багатьох зарубіжних підприємств, інвестування лише в новітнє обладнання не дозволяє досягти високої продуктивності праці. Надто важливим елементом є інвестування капіталу у навчання та розвиток кваліфікованого персоналу, а також створення резерву кадрів на підприємстві. У зв'язку з цим нами запропонована модель організаційно-економічного механізму спрямована на створення системи розвитку персоналу, яка буде максимально відповідати потребам ТОВ «Торговий дім «Опілля», сприяти підвищенню ефективності працівників та забезпечувати сталість розвитку бізнесу.

Щоб покращити систему розвитку персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля», пропонуємо створити внутрішній центр навчання. В цьому центрі працівники будуть проходити тренінги, які включатимуть в себе серію завдань та вправ, запланованих для виконання. Також, з метою ефективного витрачання коштів, рекомендовано впровадити онлайн платформу навчання персоналу.

Враховуючи витрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій розвитку системи управління ТОВ «Торговий дім «Опілля», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 210 тис. грн. з терміном окупності 8 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : [кол. моногр.] / [Єльнікова Г. В., Борова Т. А., Єльнікова О. В. та ін.; за заг. ред. Єльнікової О. В.]. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 570 с.
2. Адізес І. Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу: нова парадигма менеджменту / І. Адізес. – К. : ВД «Києво-Могилянська академія», 2006. – 266 с.
3. Батушан В. Політичне лідерство в контексті державного управління : історичний досвід / В. Батушан // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2009. – № 4. – С. 213–221.
4. Бєсєдін М. О. Лідерство : стиль, ситуація і ефективність / М. О. Бєсєдін, В. М. Нагаєв // Основи менеджменту : Оцінно-ситуаційний підхід : підручник (модульний варіант) / М. О. Бєсєдін. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – С. 244–267.
5. Бондарчук О. І. Проблеми вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій у процесі підвищення кваліфікації / О. І. Бондарчук // Вісн. післядиплом. освіти : зб. наук. пр. Ч. 2. Психологія. 400 – К. : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2010. – Вип. 1(14). – С. 47– 52.
6. Борова Т. Коучинг як механізм спрямованої самоорганізації [Електронний ресурс] / Т. Борова // Теорія та методика управління освітою. – 2009. – № 3 – С. 1–12. – Режим доступу до журн.: <http://www.tme.umo.edu.ua>.
7. Борщ Л. В. Лідерський потенціал та його вплив на гуманістичний розвиток суспільства / Л. В. Борщ // Державні економічні механізми та важелі гуманізації суспільства : монографія / керівн. авт. кол. І. К. Бондар. – М. : ВД «Корпорація», 2008. – С. 91–132.

8. Борщ Л. В. Економічна сутність лідерського потенціалу / Л. В. Борщ // Формування ринкових відносин: Зб. наук. праць. – 2013. – Вип. № 7 (62). – С. 138-144.
9. Брюховецька О. В. Особливості ефективного управління загальноосвітніми навчальними закладами як проблема психологічної теорії і практики / О. В. Брюховецька // Вісн. післядиплом. освіти : зб. наук. пр. Ч. 2. Психологія. – К. : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2010. – Вип. 1(14). – С. 53–61.
10. Вієвська М. Мотивація професійного розвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенцій / М. Вієвська, Л. Красовська // Вища школа. – 2010. – № 3/4. – С. 89–104.
11. Галіцина Л. М. Керівник: мистецтво взаєморозуміння / Л. М. Галіцина. – К. : Шкіл. світ, 2010. – 128 с.
12. Грицяк Н. В. Проблеми ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів / Н. В. Грицяк, В. О. Гущенко, Н. Г. Протасова ; наук. ред. І. Розпутенко. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – 224 с.
13. Гріфін Рикі В. Лідерство // Основи менеджменту : підручник / Рикі В. Гріфін, В. Яцура. – Львів : БаК, 2001. – С. 315–337.
14. Гузик Н. Десять ключових компетентностей, які обслуговують особистість та її природний талант: реалізація в умовах шкільного навчання / Н. Гузик. – К. : ВПЦ «Київ. ун-т», 2006. – 148 с.
15. Дятлов С. О. Гіперконкурентність як фактор лідерства у глобальній економіці / С. О. Дятлов, В. П. Мар'яненко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3 (т. 1). – С. 110–119.
16. Єремєєв С. Сутність та аспекти управління процесом підвищення якості – передумови конкурентоспроможності та лідерства [Електронний ресурс] / С. Єремєєв // Електронні ресурси ПУЕТ. Економіка. – 2004. – № 1.

17. Захарія С. Я. «Політичне лідерство» та «політичне керівництво»: сутність понять [Електронний ресурс] / С. Я. Захарія // Економіка та держава. – 2009. – № 8. – С. 89–90.
18. Карамушка Л. М. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій) : моногр. / Л. М. Карамушка, М. Г. Ткалич. – К ; Запоріжжя : Просвіта, 2009. – 260 с.
19. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації як інноваційний напрям практичної психології управління / Л. М. Карамушка, О. Філь. – К. ; Рівне : Міленіум, 2003. – 39 с.
20. Каращук Л. М. Дидактичне обґрунтування змісту підготовки менеджерів освіти (у системі післядипломної освіти) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / Л. М. Каращук ; АПН України, Ін-т пед. – К., 1995. – 23 с.
21. Керівник: лідер і менеджер // Підручник для директора. – 2004. – № 5/6. – 120 с.
22. Керівник: мистецтво самоуправління: тижневик самоменеджменту / [авторупоряд. Л. В. Галіцина]. – К. : Шкіл. світ, 2010. – 136 с.
23. Козак К.Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві / К.Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3 (19). – С.24-28.
24. Колпаков В. Лідерство – фактор суспільного розвитку [Електронний ресурс] / В. Колпаков, О. Анісімов // Персонал. – 2005. – № 9. – Режим доступу до журн.: <http://www.personal.in.ua>.
25. Кравчанко В.О. Організаційна культура в системі управління персоналом / В. Г. Никифорова, В. О. Кравченко // Вісник Східноукраїнського національного університету. – 2013. – Ч. 1. – № 7 (196). – С. 152-155.
26. Лазорко О. В. Відповідальність як соціальна детермінанта само проектування професійної зрілості менеджера / О. В. Лазорко // Вісн.

післядиплом. освіти : зб. наук. пр. Ч. 2. Психологія. – К. : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2010. – Вип. 1 (14). – С. 217–224.

27. Лозова О. М. Міф як первинна метамова суспільної свідомості: огляд проблематики / О. М. Лозова // Педагогічна освіта: теорія і практика. Педагогіка. Психологія : зб. наук. пр. / Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Ін-т проблем виховання НАПН України. – К., 2010. – № 1 (13). – С. 18–21.

28. Макс Вебер. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. — К., 1998. — С. 157-172.

29. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І. Лідерство як феномен сучасного менеджменту // <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/626/610>

30. Москаленко В. В. Лідерство і керівництво в малих групах // Соціальна психологія : підручник / В. В. Москаленко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – С. 586–587.

31. Москаленко В. В. Стили лідерства і керівництва // Соціальна психологія : підручн. / В. В. Москаленко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – С. 590–592.

32. Окорський В.П. Креативний менеджмент: навч. посіб. / В.П. Окорський, А.М. Валюх. – Рівне : НУВГП, 2011. – 211 с.

33. Опілля (пивоварня). URL: <http://surl.li/axebe>

34. Офіційний сайт ТОВ «Опілля» URL: <https://opillia.com/>

35. Пахарев А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становлення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. політ, наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси». – К., 2003. – 32 с.

36. Пашко Л. А. До проблеми активізації людини адміністративної у сфері державного управління / Л. А. Пашко // Командор. – 2016. – № 1. – С. 33-37.

37. Підвальна О.Г. Менеджер нового покоління / О.Г. Підвальна, Т.Є. Панасюк // house Education and Science s.r.o. IČO: 271 56 877 Frydlanska 15/1314 , Praha 8 MS v Praze , oddil C,vložka 100614.
38. Підлісна Т.В. Сучасні моделі лідерства: досвід для України / Т.В. Підлісна // Університетські наукові записки. – 2015. – № 1 (53). – С. 347-356
39. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством// <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8508>
40. Природа лідерства і його складники http://megalib.com.ua/content/10064_Priroda_liderstva_ta_iogo_skladniki.html
41. Родіонова О.Ю. Формування механізму організаційної культури підприємств АПК / О. Ю. Родіонова // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип. 3. – С. 400-406.
42. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
43. Скібіцька Л.І., Дяченко Т.О. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства. Навчальний посібник. – К.: Освіта України, 2010. - 333 с.
44. Слюсаренко О.О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі / О.О. Слюсаренко // Науковий вісник ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». – 2016. – Випуск 2 (39). – С. 244-246.
45. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект: Навчальний посібник [Електронний ресурс] / С.О. Федулова. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. – 80 с. ISBN 978-966-434-549-8
46. Філатова Л.С., Новохацька Л.В. Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства // <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No3/64-69.pdf>
47. Фінансова звітність ТОВ «Торговий дім «Опілля» URL: <https://clarity-project.info/edr/37977562/finances>

48. Хусаїнов Р. В. Самоменеджмент як інструмент формування особистості сучасного фахівця з менеджменту / Шутов О. Г., Хусаїнов Р. В. // Ефективність підприємницької діяльності: маркетинговий аспект: матеріали I Всеукр. заочної наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 27 березня 2014 р. – К.: ПП «ЕмПауер Рісерч», 2014. - С. 115-119.

49. Цветков В. В. Демократія і державне управління: теорія, методологія, практика : моногр. / В. В. Цветков ; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. – К. : Юридична думка, 2007. – 336с.

50. Цюрупа М. В. Поняття політичного лідерства. Керівник та політичний лідер // Основи сучасної політології : підручник / М. В. Цюрупа, В. С. Ясинська. – К. : Кондор, 2009. – 354 с.

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

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

53. Шушляпін О. За ким прямує команда однодумців [Електронний ресурс] / Шушляпін О. – 2009. – № 1. – С. 47–51.