

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права Кафедра
менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент інноваційної діяльності»
на тему: «Лідерство у розвитку сучасного підприємства в умовах діджиталізації»

Виконав:

студент групи 601-ЕМін

Сімокоп Богдан Михайлович _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Гришко В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність поняття «лідерство», його ознаки та дослідження	6
1.2. Стилї лідерства та дослідження міжособистісних зв'язків підприємства в умовах діджиталізації	14
1.3. Світовий досвід дослідження лідерства у розвитку сучасного підприємства	22
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У РОЗВИТКУ ПРАТ «ТД «ГІДРОСИЛА» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	27
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «ТД «Гідросила»	27
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ТД «Гідросила».....	41
2.3. Оцінка ефективності формування системи лідерства ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації	50
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА У РОЗВИТКУ ПРАТ «ТД «ГІДРОСИЛА» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	59
3.1. Пропозиції щодо поліпшення системи управління лідерством в ПрАТ «ТД «Гідросила».....	59
3.2. Підвищення ефективності розвитку концепції лідерства ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації	64
3.3. Оцінювання економічного ефекту від запропонованих заходів	67
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема лідерства набула останніми роками особливого значення у зв'язку зі змінами у функціонуванні організації. З'явилися так звані постіндустріальні, самонавчальні, мережеві компанії. Їх відрізняють: підвищена гнучкість, часта перебудова оргструктури, акцент на адаптації до зовнішнього середовища, невеликі розміри, акцент на командності та самоврядності. Таким чином, відбувається еволюція поняття лідерства, воно набуває якогось іншого змісту в таких організаціях і в результаті по-новому впливає на неї. Відповідно дані зміни стають об'єктом обговорення економістів та дослідників у галузі, що вивчається. Лідер завжди є ключовою ланкою організації, адже дуже багато залежить від особистості менеджера, рівня його кваліфікації, харизми, принципів, світогляду, персональної відповідальності за результат і звичайно дуже залежить від стилю лідерства: темпи, прибутковість і якість виробництва. Рівень конкурентоспроможності будь-якої організації залежить від здатності лідера використовувати власні професійно-особистісні ресурси. Як відомо, дуже непросто завдання знайти методи управління, які надихнуть колектив – це вимагатиме від лідера не лише професіоналізму, а й лідерських якостей. Тому тема дослідження лідерства у розвитку сучасного підприємства в умовах діджиталізації є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Значну увагу при дослідженні питань лідерства у розвитку сучасного підприємства в умовах діджиталізації здійснити такі вчені як: Баранюк Н. І., Бортнік С. М., Бугас В. В., Жарик Є. А., Жигулин О. А., Калушка Л. В., Прочан А. О., Ткаченко А. М., Чикуркова А. Д., Шитікова Л. В., Шкільняк М. М., Шкода Т. Н. та інші. Але незважаючи на наявність теоретичних аспектів формування лідерства та дослідження міжособистісних зв'язків підприємства в умовах діджиталізації недостатньо проаналізовані напрями застосування лідерських якостей лідерів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теорії та практики формування лідерських якостей у працівників ПрАТ «ТД «Гідросила» та визначення напрямів їх розвитку в умовах діджиталізації.

- Для досягнення зазначеної мети у роботі поставлено такі завдання:
- дослідити сутність поняття «лідерство», його ознаки та дослідження;
 - обґрунтувати стилі лідерства та дослідження міжособистісних зв'язків підприємства в умовах діджиталізації;
 - проаналізувати світовий досвід дослідження лідерства у розвитку сучасного підприємства;
 - провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «ТД «Гідросила»;
 - здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ТД «Гідросила»;
 - оцінити ефективність формування системи лідерства ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації;
 - обґрунтувати пропозиції щодо поліпшення системи управління лідерством в ПрАТ «ТД «Гідросила»;
 - визначити напрями підвищення ефективності розвитку концепції лідерства ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації;
 - провести оцінювання економічного ефекту від запропонованих заходів.
- Об'єктом роботи процес формування та реалізації лідерських якостей працівниками ПрАТ «ТД «Гідросила».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів процесу формування та реалізації лідерських якостей у працівників ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації.

У роботі використано наукові методи дослідження: системний (для систематизації підходів авторів щодо визначення сутності поняття «лідерство», його ознаки та дослідження), порівняльний (для проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності ПрАТ «ТД «Гідросила»), наукової абстракції (для оцінки ефективності формування

системи лідерства ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації), індукції, дедукції, аналізу (для оцінки ефективності запропонованих пропозицій щодо поліпшення системи управління лідерством в ПрАТ «ТД «Гідросила») та синтезу (для обґрунтування напрямів підвищення ефективності розвитку концепції лідерства ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації).

Джерела дослідження. Інформаційною базою дослідження виступають наступні джерела: наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів, періодичні видання економічного профілю, інструктивний матеріал з приводу обґрунтування особливостей лідерства у розвитку сучасного підприємства в умовах діджиталізації, бухгалтерські звіти ПрАТ «ТД «Гідросила».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому поглибленні теоретичних положень, розробці науково-методичних основ і практичних рекомендацій з удосконалення лідерства у розвитку сучасного підприємства в умовах діджиталізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання напрямів лідерства у розвитку сучасного підприємства в умовах діджиталізації у діяльності ПрАТ «ТД «Гідросила».

Структура й обсяг роботи. Робота складеться із трьох розділів, викладених на 98 сторінках, містить 24 таблиці, 19 рисунків, 78 використаних джерел, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття «лідерство», його ознаки та дослідження

Вимоги ринкової економіки та гостра необхідність підвищення гнучкості управління підприємствами в умовах економічної кризи вимагають вирішення завдань щодо формування розвитку та ефективної реалізації кадрового потенціалу підприємства, на чолі якого виступають лідери підприємства та його структурних підрозділів і здійснюють функції загального управління.

До лідерів підприємства належать директори, начальники, завідувачі, майстри, головні спеціалісти (головний інженер, головний механік, головний бухгалтер), а також заступники відповідно до вище перелічених посад [12, с. 114]. Основна мета діяльності лідерства полягає в скеруванні поведінки та дії підлеглих на досягнення мети підприємства. Для цього повинні бути задіяні не тільки традиційні методи лідерства та накази, а також співробітництво, взаємодія, порозуміння з підлеглими [18, с. 112].

Виклики сучасної епохи, що постали перед системою управління соціальними системами будь-якої масштабності, свідчать про те, що умовою їх подолання є професіоналізм і ефективність кадрів управління то результативність їх управлінської діяльності.

У зв'язку із цим, надзвичайної актуальності сьогодні набуває проблема аналізу сутінних характеристик професіоналізму лідера як особистості. При цьому важливим є дослідження спільних та відмінних властивостей понять «лідерство» та «керівництво» як частини управління, у якій різноманітні питання та проблеми вирішуються шляхом впливу на підлеглих.

Підтвердженням вагомості такого аналізу є думка М. Вебера про необхідність пошуків важливих детермінант історичних процесів у сфері людських мотивацій, цінностей та відносин, орієнтованих при цьому на «типові мотиви» та «типові зразки соціальної дії» [1, с. 4]. Дослідження проблематики лідерства та лідерства, будучи надзвичайно актуальними в сучасних умовах здійснення процесу управління, виступає передумовою таких процесів:

- по-перше, розуміння складності та вагомості управлінської праці;
- по-друге, визнання пріоритетної ролі лідера як організатора або командної роботи колективу односторонців, або успішної діяльності не лише організації, а й члена колективів;
- по-третє, усвідомлення необхідних особистісно-ділових характеристик лідера [9, с. 201].

Крім цього актуальність цієї проблематики обумовлюється сучасними тенденціями розвитку управління у світі.

Основними серед них є:

- посилення соціальної орієнтації систем управління на співробітника, споживача;
- посилення уваги до технології управлінської праці, як основи її оптимізації й удосконалення;
- професіоналізація управлінської праці;
- перехід від безпосереднього впливу на людину до формування мікросередовища, у якому люди-співробітники реалізують себе як особистості (розвиток організаційної культури);
- посилення усвідомлення соціальної значимості управлінської праці, розширення на практиці «сервісного управління» – інтелектуального обслуговування апаратом управління колективної праці, життєдіяльності трудових організацій;
- інтернаціоналізація теорії та передової практики управління [32, с. 67].

Багатоаспектність визначення поняття «керівництво» дозволяє чітко виокремити сфери компетентності лідера (рис. 1.1).

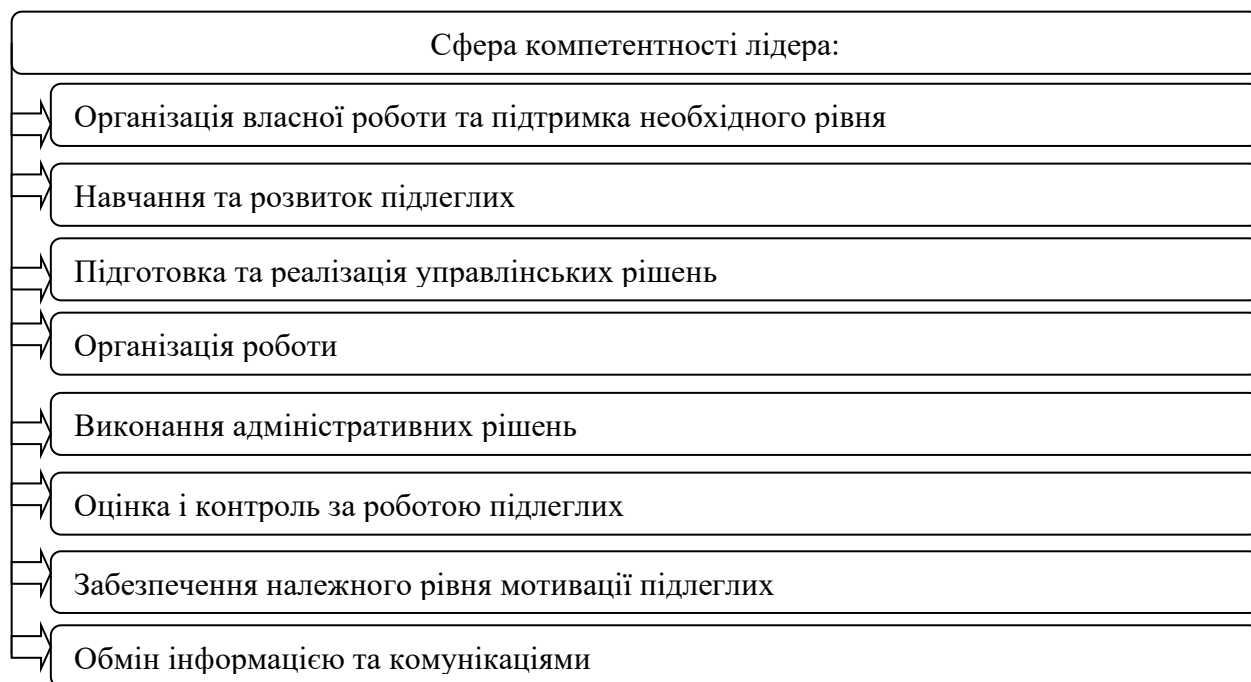


Рис. 1.1. Сфери компетентності лідера [22, с. 167]

В управлінській науці існує низка понять, які безпосередньо стосуються обговорюваної теми, а саме: «суб'єкт управління», «об'єкт управління», «лідер», «управлінська діяльність», «керівництво», «лідер», «лідерство», «лідер соціальної організації», «лідер управління». Нагадаємо визначення цих понять:

Суб'єкт управління – це керуюча система, яка здійснює управлінський вплив на об'єкт управління. Разом із тим необхідно зазначити, що суб'єкт управління одночасно є й об'єктом управління для вищестоящих лідерів.

Об'єкт управління – це керована підсистема (окрема особистість чи група людей), на яку здійснює управлінський вплив суб'єкт управління.

Лідер – це призначений адміністративним органом найбільш авторитетний працівник, який володіє рисами соціального та професійного лідера та наділений правами здійснювати керівництво спільною трудовою діяльністю й соціальним розвитком організації. У системі управління організації лідер є центральною фігурою апарату управління. Лідер – складна

професія, яка вимагає володіння спеціальною сферою управлінських знань, навичок та вмінь.

Керівництво – це розумова та фізична діяльність лідера, метою якої є виконання підлеглими доведених до них завдань та досягнення поставлених перед ними цілей. Іншими словами, це мистецтво та професіоналізм використання влади з урахуванням конкретних управлінських ситуацій, у тому числі індивідуальності окремої людини та її ситуаційного стану [16, с. 63].

Управлінська діяльність – це сукупність дій суб'єкта управління, спрямована на зміни об'єкта управління у заданому напрямі. Професіоналізм управлінської діяльності – сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських та психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти лідер для її ефективного здійснення та корекції. Аналізуючи проблеми лідерства та управління, необхідно, перш за все, звернутися до усвідомлення сутності інституту влади. Влада являє собою можливість та здатність здійснювати вплив на поведінку людей або групу через волю, авторитет, право чи насильство. Влада лідера означає правота можливість розпоряджатися кимось або чимось, підкоряти своїй волі. Така влада породжується завданнями, що постають перед організацією чи її структурними підрозділами.

Традиційно розділяють владу формальну та реальну. Формальна влада – це влада впливу конкретної посадової особи, яка займає офіційне місце в організації. Реальна влада – це влада впливу, авторитету, обумовлена місцем людини в неформальній системі внутрішньо організаційних відносин. Така влада властива лідерам неформальних груп, що виникають внаслідок регламентованої, спонтанної активності людей, які вступають у реальні взаємовідносини [33, с. 120].

Загальні вимоги до сучасного лідера підприємства визначаються широким спектром його професійних функцій (директор, начальник, лідер, організатор, вихователь, вчитель, наставник). Педагогічна сутність діяльності

лідера обумовлена необхідністю поєднувати та інтегрувати взаємопов'язані процеси – навчання, розвиток і виховання підлеглих, забезпечення якості виробничої діяльності підприємства. Педагогічна діяльність лідера є складною не тільки за переліком обов'язків і функцій, а й за різноманітністю розумових, моральних якостей, що забезпечують результати його діяльності на підприємстві. Високий рівень професіоналізму в комплексному вирішенні всіх виробничих завдань визначається як педагогічна майстерність, яка залежить від розумової і фізичної працездатності кожного спеціаліста. Педагогічна майстерність є системою прийомів і способів педагогічного впливу на підлеглих через пошук, виявлення і впровадження ефективних засобів, методів і форм виховання, навчання працівників [52, с. 181]. Як одна з важливих передумов формування працездатного колективу, педагогічна майстерність потребує багатьох різноманітних якостей, здібностей, знань, умінь, навичок, а також глибокого розуміння всебічних завдань підприємства. До основних вмінь лідера належить вміння організовувати виробничий процес, обирати адекватні і виховні засоби, методи, забезпечувати суттєвий вплив на підлеглих, встановлювати правильні взаємовідносини у колективі, формувати мотивацію та інтерес до професійної діяльності, визначати і діагностувати рівень кваліфікації і прогнозувати їх подальший професійний розвиток [49, с. 437].

До числа основних вмінь, що забезпечують дієвість педагогічної майстерності лідера, належать також вміння підготувати промислово-виробничий персонал підприємства до роботи в умовах зміни обставин і переходу від одного виду діяльності до іншого; вміння поєднувати інтереси, потреби, поведінку працівників у цілеспрямовану колективну діяльність.

Педагогічна майстерність як результат тривалої активної, свідомої творчої діяльності є складним комплексом біологічних і соціальних особистісних якостей, властивостей і характеристик, сукупність яких можна оцінювати за зовнішніми (оціночними) і внутрішніми (змістовними) показниками [57, с. 112]. Зовнішня або оціночна характеристика педагогічної

майстерності – це сукупність особових якостей, здібностей, накопичених знань, вмінь, навичок, досвіду, індивідуального стилю, педагогічних прийомів, що можуть застосовуватися у процесі всіх видів діяльності підприємства. Внутрішня або змістовна характеристика педагогічної майстерності – це наявність педагогічних здібностей, професійно важливих якостей; позитивного ставлення до педагогічної праці, стійкий інтерес до неї, захопленість; психічна готовність не тільки до ситуативних (короткочасних) педагогічних подій; здатність раціонально користуватися набутими в ході професійної діяльності і саморозвитку знаннями й досвідом; спроможність творчо вирішувати педагогічні завдання різної складності. Цілісність педагогічної майстерності лідера повинна ґрунтуватися на таких чотирьох елементах: професійна спрямованість; педагогічні здібності; професійні знання й досвід; педагогічна техніка.

Професійна спрямованість передбачає певні професійні інтереси, цінності та ідеали. Професійні інтереси визначають мотиви, захопленість, стабільність та інтенсивність професійній діяльності. Набір професійних цінностей значущих у педагогічній діяльності визначається повнотою уявлень про них, діапазоном і масштабністю ціннісних орієнтацій і спрямувань. Ідеали педагога визначаються його поглядами, переконаннями і вірою в соціальну значущість цих ідеалів. Педагогічні здібності лідера дозволяють краще бачити і розуміти сутність різних явищ, їх елементи, вміти створювати відповідні ситуації, передбачити можливий розвиток виробничих подій. Серед педагогічних здібностей лідера доцільно виділити: комунікативність як дар спілкування з підлеглими; динамізм як готовність і здатність вдосконалювати свій педагогічний досвід, а також вдосконалювати себе; емоційна стійкість як здатність утримувати свій настрій на робочому діловому рівні під час впливу негативних і позитивних подразників, несприятливих умов, стресових ситуацій; оптимістичне прогнозування як здатність передбачати позитивні зрушення в характеристиках і діяльності підлеглих. Всі педагогічні здібності разом з педагогічною орієнтацією, інтересами і

мотивацією до педагогічної діяльності, фактично, є передумовою загальної професійної характеристики та педагогічної майстерності лідера [68, с. 212].

Отже, педагогічна майстерність – це сукупність знань, вмінь, навичок, досвіду, технологій педагогічного процесу, самоорганізації, що дозволяють ефективно і якісно здійснювати його професійну діяльність в сфері виробництва.

Сьогодні в діяльності лідерів повинні поєднуватися організаційно-економічні, виробничо-технічні та соціально-психологічні аспекти [81]. Для того, щоб лідер міг управляти людьми, необхідно вміти знайти підхід як до колективу в цілому, так і до окремої людини в цьому колективі. Індивідуальний підхід буде ефективним тоді, коли лідер буде знати основи психології людини і управління, коли зможе дати характеристику власним психологічним особливостям [2, с. 224].

Психічний стан працівника залежить від глибини усвідомлення обов'язку та відповідальності за виконання своїх професійних обов'язків. Практика показує, що, коли лідер глибоко усвідомлює громадянський та суспільний обов'язок, а також відповідальність, у неї виникають позитивні психічні стани. У свою чергу і почуття обов'язку формується й закріплюється через визначені психічні стани. Позитивні форми психічних станів виникають при досягненні людиною високого рівня загартованості. Негативні форми найчастіше є результатом недостатньої загартованості або емоційних перенапружень.

Один із найефективніших способів допомоги підлеглим у досягненні поставленої мети полягає у тому, щоб пояснити їм, як емоції, пов'язані зі збудженням, можуть привести до піка. Після цього використання різних психологічних стратегій можуть допомогти людині навчитися керувати збудженням. Найефективніший метод навчити людей контролювати стрес і тривожність – розвивати в них упевненість у власних силах. Із цією метою використовують створення позитивного середовища та виховання конструктивного ставлення до помилок і невдач. Ефективним підходом до

посилення впевненості у власних силах є створення позитивного оточуючого середовища. Необхідно розвивати конструктивне ставлення кадрового потенціалу підприємства до помилок і навіть до програвів.

Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності лідера підприємства включають закономірності його поведінки і діяльності підлеглих в умовах їх включення в соціальні групи, в систему міжособистісних взаємодій і спільну працю [11, с. 75]. Важливим є врахування низки соціально-психологічних факторів: конформності, навіювання, емпатії, сумісності людей, соціально-психологічної атмосфери, лідерства. Не менш важливе значення для лідера підприємства в реальних умовах має знання закономірностей сприйняття людини людиною, облік суспільного настрою, смаків та вподобань потенційних споживачів продукції, вміння долати напругу і конфлікти у міжособистісних стосунках.

Розвиток соціально-психологічних методів управління підприємством обумовлено тією роллю, яку відіграє виробничий колектив у задоволенні соціальних потреб особистості. Управління людьми – головне завдання системи управління виробництвом, а максимальне використання потенціалу людського фактора – основний напрямок соціально-психологічних методів управління. Забезпечення зростаючих соціальних потреб людини, її всебічний гармонійний розвиток призводить до підвищення трудової активності [14, с. 319].

Соціально-психологічні методи управління являють собою сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтересів, стимулів, соціальних завдань. Ці методи відрізняються мотиваційною основою. Так, соціальна мотивація передбачає орієнтування на політичні, національні, моральні та інші соціальні інтереси. Методи впливу на них включають як заохочення, так і різні форми санкцій. При цьому враховують особливості соціального механізму, що діє в колективі, до складу якого завжди входять не тільки формальні, а й неформальні групи,

а також роль і статус кожної особистості; систему взаємовідносин у колективі, соціальні потреби і інші соціальні аспекти. Психологічна мотивація включає вплив на колектив або на окрему особистість з метою активізації трудової та громадської діяльності. В управлінській діяльності психологічна мотивація набуває зараз все більшого значення [20, с. 54].

Отже, соціально-психологічні методи є основою соціальної складової механізму управління, а базою для їх застосування є результати соціального аналізу розвитку виробничого колективу. Головною вимогою при цьому є їх відповідність політичним і соціальним завданням. Сьогодні трудовим колективам повинна належати вирішальна роль у свідомому, цілеспрямованому впливі на виробництво, прийнятті управлінських рішень, організації і контролі їх виконання. Тому, педагогічні та психологічні методи управління підприємством, які сьогодні повинні бути причетні лідеру, покликані забезпечити формування трудових колективів відповідно їх індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів і дотримання психологічної сумісності шляхом регулювання відносин між людьми, впливу на індивідуальну психологію окремих працівників з метою покращення як їх діяльності, так і діяльності підприємства в цілому.

1.2. Стили лідерства та дослідження міжособистісних зв'язків підприємства в умовах діджиталізації

Розвиток підприємств неможливий без ефективної управлінської діяльності, тому значення лідерства на підприємствах є актуальним питанням сьогодення. Уміння лідера створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, зацікавити роботою працівників, застосувати певні мотиваційні та управлінські методи, виявити свої лідерські здібності, вміння спілкуватися та вирішувати конфліктні ситуації – все це залежить від обраного стилю лідерства і впливає на ефективність та результативність організації. Лідер повинен до кожної людини знайти підхід, створити сприятливі умови

для ефективного виробництва, мотивувати працівників до діяльності, бути лідером. Сьогодні існує проблема неоднозначності трактувань понять «стиль лідерства» і «стиль лідерства» вітчизняними і зарубіжними науковцями, які потребують диференціації. На рис. 1.2 наведемо підходи авторів щодо визначення поняття «стиль лідерства».

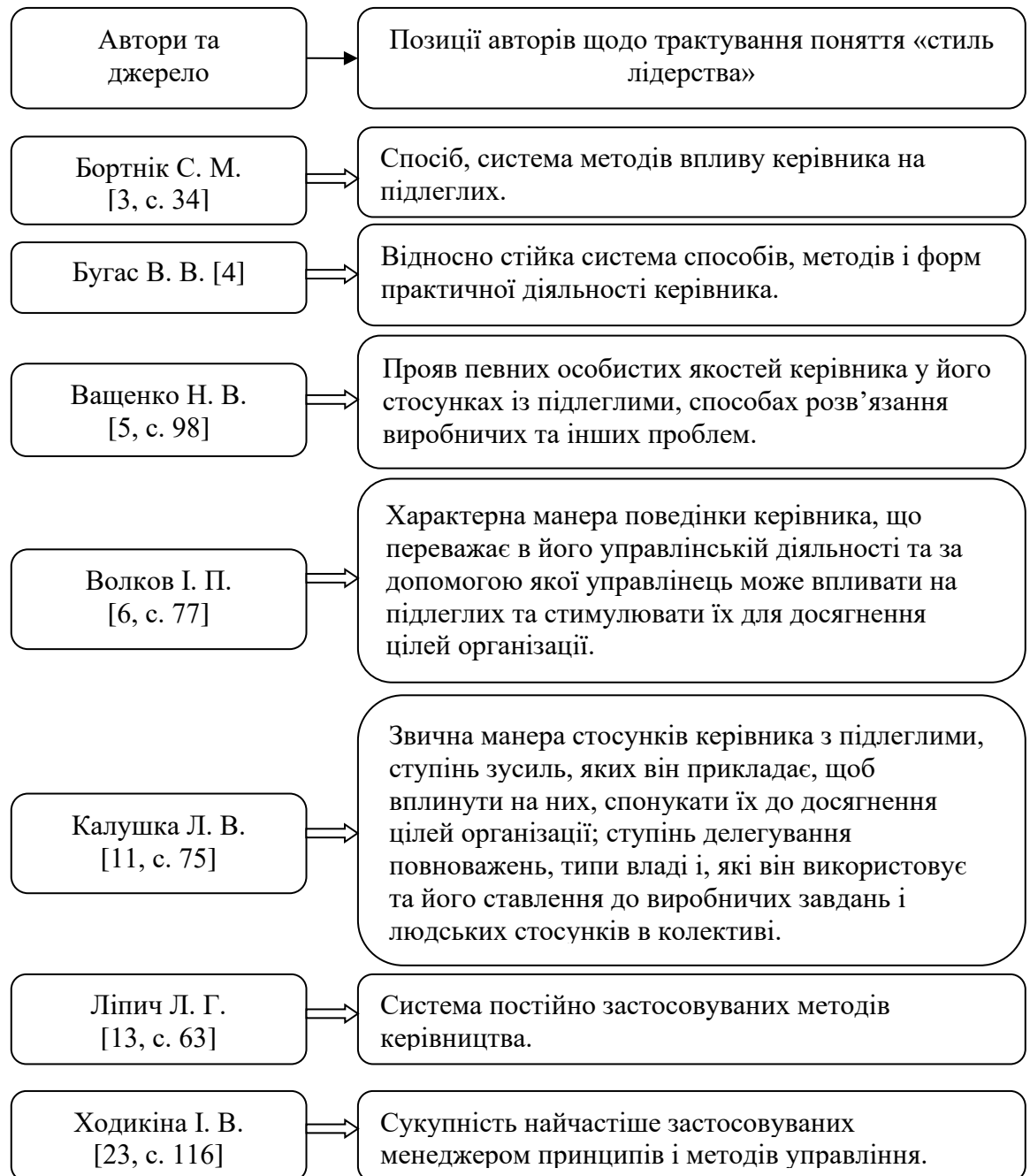


Рис. 1.2. Підходи авторів щодо визначення поняття «стиль лідерства»

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що в зарубіжних виданнях не існує диференціації понять «стилю лідерства» і «стилю лідерства», стиль і метод лідерства існують у певній єдності, не виділені характерні риси стилю

лідерства [15, с. 41]. Варто відзначити, що протягом усієї історії розвитку менеджменту ведуться суперечки навколо визначення суті і природи лідерства та лідерства. У працях зарубіжних вчених немає диференціації понять «лідер» і «лідер». Американські теоретики менеджменту дотримуються думки, що кожен лідер вже є лідером. В ідеалі так повинно бути, для цього існує відповідна система навчання для лідерів [38, с. 663]. В українській теорії менеджменту ці два поняття обґрунтовано розрізняють. Більшість людей не помічають відмінностей між поняттями «лідерство», «керівництво» та «влада» і вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, менеджер автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу [17, с. 31]. Формально це так, однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно формується під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні риси лідера та інше.

Поряд із вищенаведеним визначенням поняття «стиль лідерства», варто відзначити, що лідерство означає: керівне положення окремої особистості, соціальної групи, партії, держави; процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи, обумовлені індивідуальною ініціативою їхніх членів. Лідерство передбачає значно більшу відповідальність у досягненні стратегічних цілей, ніж того вимагають загальноприйняті норми. Лідерство стимулює постійний розвиток в особистості інтелектуальних здібностей, творчого мислення, випереджувальної уяви, стратегічного мислення, сильної волі тощо, що дозволяє ін нову вати цілі, висувати нові ідеї для адекватного реагування організації на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища; процес, за допомогою якого одна лідер здійснює вплив на іншу чи на групу людей.

В процесі вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень цього поняття [14, с. 98]. Наведемо деякі з них у рис. 1.3:

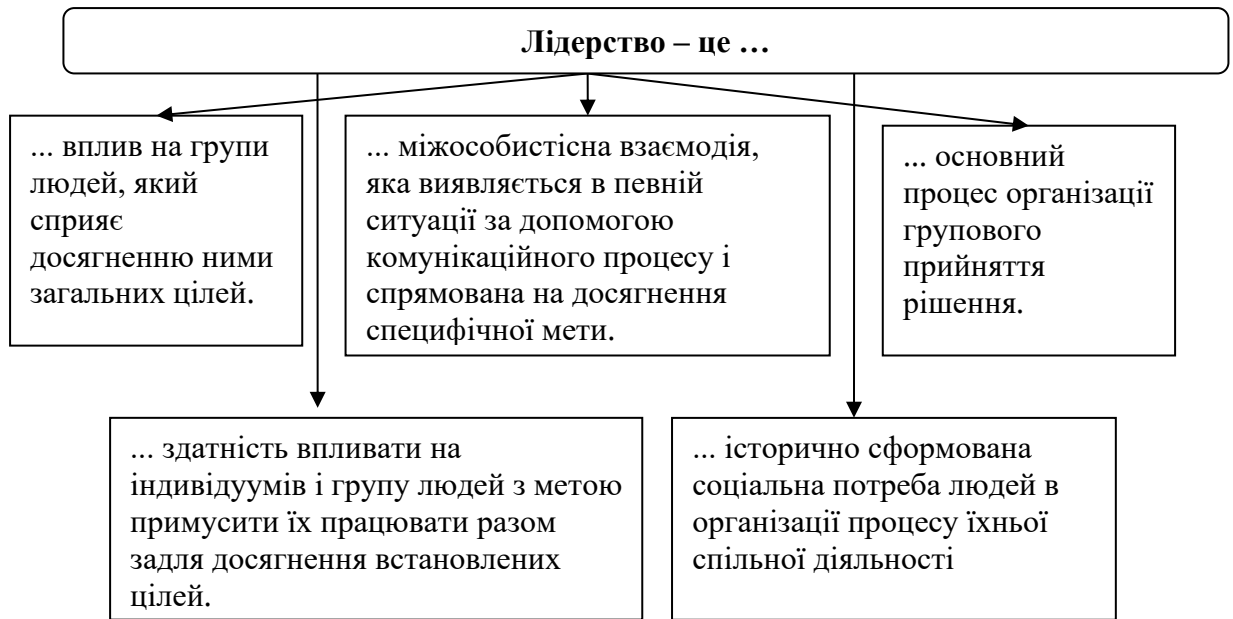


Рис. 1.3. Визначення поняття «лідерство» [32, с. 23]

Феномен лідерства посідає особливе місце в психології завдяки своїй яскравості; це одна з найбільш досліджуваних проблем. Саме тут нагромаджено основний масив наукових розвідок, концепцій і спроб теоретичного узагальнення. У дослідженнях феномена лідерства поки ще немає «остаточного діагнозу», який дозволив би коротко підсумувати та узагальнити досягнення, відкинувши свідомо невірні концепції. Стисло розглянемо нагромаджені наукові дані. Зазначимо, що кожний наступний підхід не закреслював попередні, а надбудовувався над ними. Так склалося об'ємне, багатовимірне розуміння феномена лідерства.

Лідери або намагаються зростати в чесноті з такою ж необхідністю, з якою вони дихають, або вони просто не є лідерами. По-перше, доброчесність сама по собі ефективна. На відміну від звичайних цінностей вона є динамічною силою, яка збільшує нашу здатність до дії. По-друге, вона породжує довіру, без якої лідерство просто неможливе. Моральне лідерство – для тих, хто прагне мати велику мету у своєму житті [33, с. 141].

Питання порівняння та визначення особливостей лідерства та лідера цікавило багатьох дослідників (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Особливості лідерства та лідера [22, с. 105]

Варто відзначити, що будь-який лідер, що турбується про ефективність своєї роботи, повинен прагнути стати лідером. «Лідерство» як тип управлінських стосунків відрізняється від поняття «керівництво». Керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнювальними системами, кожна з яких має свої функції та характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь-якої організації [19, с. 541].

Лідерство – це властивість характеру (чесноти, свободи, самовдосконалення), а не темпераменту (біології і генетики). Темперамент може сприяти формуванню одних чеснот і заважати розвитку інших; але коли дозрівають чесноти, вони накладають на темперамент відбиток характеру, отже темперамент вже не панує над особистістю. Темперамент не перешкоджає лідерству; справжня перешкода – недоліки характеру, які швидко залишають людей позбавленими моральної енергії та волі. «Лідерство здійснюється саме за допомогою характеру» [9, с. 201], – стверджує Пітер

Дракер, видатний теоретик сучасного менеджменту. Його колега Уоррен Бенніс погоджується: «Лідерство – це метафора для зосередженості навколо необхідного центру. Для гармонії і рівноваги в житті» [18, с. 332]. Цілеспрямований характер, гармонія та врівноваженість не з'являються самі собою, від природи. Ми набуваємо їх за допомогою власних зусиль. Саме намір набутти їх уже є актом лідерства.

Існує три основні теоретичні підходи до розуміння лідерства (рис. 1.5).

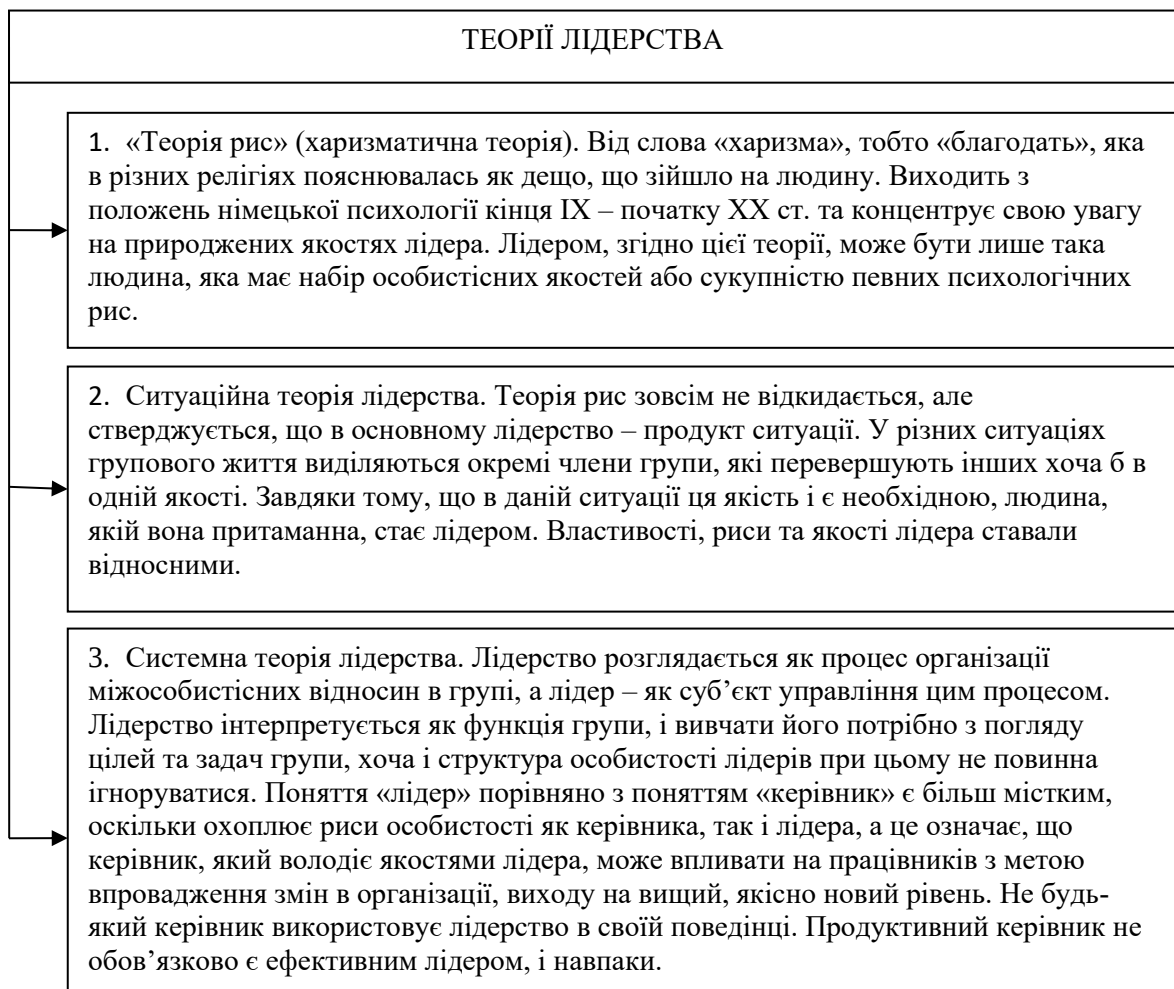


Рис. 1.5. Особливості теорії лідерства [12, с. 75]

Так, лідер у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними насамперед використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять. Лідерство ґрунтується більше на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим, адже віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для

цього формальних (законних) підстав і стати лідером групи вдається далеко не кожному. Лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи [3, с. 35].

Лідерство може бути тільки характером. Характер не нав'язаний нам кимось ззовні. Характер – це те, що ми можемо формувати і зміцнювати, і роблячи це, ми досягаємо цілеспрямованості, гармонії та рівноваги, про які говорив У. Бенніс. Ми зміцнюємо свій характер за допомогою наполегливого виховання здорових моральних звичок, званих етичними або людськими чеснотами [35, с. 571].

Отже, лідер отримує свою владу від послідовників. Для підтримання власної позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти їхні потреби. Натомість послідовники задовольняють лідерську потребу у визнанні і надають йому необхідну підтримку у досягненні організаційних цілей. Як лідерство, так і керівництво мають управлінський статус [21, с. 391]. Спільними для лідера і менеджера є можливість застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей або на ситуацію за допомогою різних засобів: авторитету, примусу, традицій, економічних, соціально-психологічних механізмів.

З точки зору масштабів діяльності виділяють три типи лідерства, а саме: побутове лідерство – у шкільних, товариських компаніях, студентських групах, у сім'ї;

соціальне лідерство – в організаціях, підрозділі, колективі, в громадському русі тощо;

політичне лідерство – державні, політичні діячі [16, с. 65].

Лідер спрямовує та координує діяльність підлеглих, які зобов'язані підкорятись йому в обов'язковому порядку та виконувати усі його вимоги у межах, визначених повноваженнями. Сучасний лідер обов'язково має бути реальним лідером, тобто поєднувати такі два обов'язкові елементи: формальне лідерство, тобто, лідерство займаної посади та соціальне лідерство, тобто, лідерство його особистості.

Розуміння сучасної ролі та значення лідера як організатора колективної діяльності створітників-однодумців є передумовою усвідомлення такого факту, що управлінець сьогодні не може вдовольнятися лише формальним лідерством, яке автоматично забезпечує йому займана посада. Сучасний лідер зобов'язаний, перш за все, бути соціальним лідером, який, завдяки своїй особистості, здійснює лідерський вплив на підлеглих співробітників. Виокремленні спільні та відмінні риси феноменів лідерства та лідерства необхідні для вдосконалення вміння лідерів здійснювати об'єктивно-критичний аналіз власного стилю з метою його доведення до реального лідерства [27, с. 312].

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнюваними системами, кожна з яких має свої функції та характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь-якої організації. Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту і пронизує всі управлінські процеси на підприємстві. Методи менеджменту кожного лідера мають своє поле застосування, свої недоліки і переваги, які можуть проявлятися залежно від ситуації в групі працівників. Мистецтво лідерства полягає в тому, щоб у конкретних просторово-часових умовах і для підлеглої групи працівників підібрати такий комплекс управлінських дій, який забезпечить максимальну ефективність роботи групи.

1.3. Світовий досвід дослідження лідерства у розвитку сучасного підприємства

Лідери впевнені в собі і не шкодують про те, що відбулося, що дозволяє їм зберігати стресостійкість і перебувати в гармонії з собою. Вони не сумніваються у своїх здібностях, колегах, ухвалених рішеннях. Все піддається аналізу в їхній голові, що дозволяє привести рішення в упорядкований вигляд. Вони регулярно розвивають усі чотири виміри людської особистості: фізичний, інтелектуальний, емоційний та духовний. Маючи цими якостями, людина легко використовує різні прийоми мотивації, тобто хід його думки та аргументація природні та зрозумілі людям. Так, у багатьох західних компаніях народилося безліч програм підвищення ефективності, продуктивності та розвитку лідерства, які полягають у формуванні спеціальних стратегій (напрямів розвитку) з метою вдосконалення процесів по найбільш пріоритетних галузях та розвитку управлінського потенціалу задіяних у них співробітників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Компанії та діючі в них програми лідерства в світі

Компанія	Опис компанії	Програма лідерства
British Petroleum [69]	Британська нафтогазова компанія, друга за величиною публічно торгуюча нафтогазова компанія у світі.	Future Leaders Programme (FLP) – програма майбутніх лідерів, 4-річна глобальна програма ротації, яка приваблює талановитих людей і дає їм навички та можливості для просування компанії.
Volkswagen Group [70]	Один із провідних світових та найбільших європейських автовиробників. До складу концерну входять дванадцять брендів із семи європейських країн: Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Scania та MAN.	У рамках стратегії TOGETHER 2025, яка передбачає чотири напрями розвитку компанії – «Натхненні покупці» («Excited customers»), «Першокласний роботодавець» («Excellent employer»), «Відповідальність перед навколишнім середовищем та суспільством» («Role for the environment, safety and integrity»), «Конкурентна рентабельність» («Competitive profitability»), де важливим аспектом досягнення цих цілей є орієнтація на концепцію лідерства та розвитку талантів усередині компанії.
Isuzu Motors [71]	Японський найбільший виробник вантажівок, позашляховиків та автобусів, що випускаються під маркою Isuzu.	Практикує систему персонального розвитку (Personnel development), яка передбачає проходження співробітником трьох послідовних стадій: «становлення кар'єри» («career development»), «розвиток професійних навичок» («skills development»), «розвиток навичок управління» («management capability

Продовження табл. 1.1

Компанія	Опис компанії	Програма лідерства
		development»”), остання з яких передбачає навчання, що культивує у співробітниках управлінські здібності та гуманне лідерство.
J.P. Morgan Chase & Co [72]	Шостий найбільший банк у світі та найбільший у США. Chase має понад 5100 філій та працює більш ніж у 100 країнах.	У компанії діє спеціальний пакет бізнес-ресурсів (Business ResourceGroups), до якого є доступ у кожного співробітника. Щодо концепції лідерства, компанія приділяє особливу увагу просуванню афроамериканців і жінок, однак у китайській філії діє програма розвитку талантів (China Talent Development), що також доступне кожному співробітнику.
Fiat Chrysler Automobiles (FCA Group) [73]	Італо-американський автовиробник, сьомий у світі за кількістю машин, що випускаються, виник у результаті злиття італійського холдингу Fiat і американської компанії Chrysler. Холдинг володіє такими брендами, як Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat Automobiles, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Ram Trucks, Abarth, Mopar та SRT, Maserati, Comau, Magneti Marelli та Teksid.	Компанія активно інвестує в навчання та програму Управління ефективністю та лідерством (Performance and Leadership Management, PLM), яка займається співробітниками у досягненні професійних цілей у певних сферах діяльності. Так, у 2016 р. було складено карти управління власною ефективністю більш ніж для 63,2 тис. співробітників, що включають усіх менеджерів, спеціалістів та найманих працівників.
ArcelorMittal [74]	Найбільша металургійна компанія світу, яка на кінець 2008 р. контролювала 10% світового ринку сталі.	Організовує зовнішні та внутрішні програми лідерства серед співробітників для подальшого відбору та розвитку талантів у компанії. Однією з великих програм, що діють на підприємстві є програма GEDP (Global Employees Development Program), яка є свого роду «конвеєром» талантів, готових обійняти керівні посади.
Daimler AG [75]	Транснаціональний автомобільний концерн зі штаб-квартирою в місті Штутгарт (Баден-Вюртемберг), Німеччина. Найбільша за оборотом компанія Німеччини (за наслідками 2021 р.).	Компанія впроваджує нову культуру управління Leadership 2020, яку визначили 8 основних принципів: «йти, щоб виграти» («driven to win»), «спритність» («agility»), «орієнтація на споживача» («customer orientation»), «спільна творчість» («co-creation»), «розширення прав та можливостей» («empowerment»), «навчання» («learning»), «наступність» («pioneering spirit»), «цілеспрямованість» («purpose»). Спеціальні групи проводять навчання принципам лідерства, робочі зустрічі та збори, на яких кожен бажаючий може долучитися до однієї з груп, що реалізують удосконалення певної сфери діяльності компанії. Проводяться заходи та конкурси на пошук лідерів.
Mondelēz International [76]	Американська компанія, виробник продуктів харчування, утворена в 2012 р. в результаті виділення з Kraft Foods снекового бізнесу. У компанії 5 напрямків виробництва: печиво (Oreo, TUC тощо), жувальна гумка та льодяники (Dirol, Halls тощо), шоколад (Milka, Alpen Gold тощо), кава (Jacobs) та сир (Philadelfia).	Компанія виділяє 3 головні цілі компанії – «виростити людей», «виростити бізнес», «збільшити вплив на ринку», які повинні бути досягнуті за допомогою довіри своїм співробітникам наступних основних цінностей: «надихнути довірою» («inspire trust»), «керувати з головою і серцем» («lead from the Head and the heart»), «говорити як є» («tell it like it is»), «бути відкритим і залученим» («be open and inclusive»), «діяти як власник» («act like owners»).

Концепція, або програма розвитку лідерства – корпоративна модель, свого роду «ідеологія» підприємства, що стосується створення певного набору цінностей і компетенцій, а також міцної мотивації та стратегічного бачення у співробітників. Повертаючись до теми лідерства як особливої форми управління, важливо розуміти, що воно прийшло із філософії японської автомобілебудівної компанії Toyota [77]. За філософією Toyota, лідери є виробничі менеджери середньої ланки, завданням яких є формування робочих груп, навчання їхнім стандартам роботи та корпоративним цінностям. Важливим аспектом навчання є формування у співробітниках здатності приймати рішення самостійно та нести особисту відповідальність [77].

Отже, з погляду японського менеджменту «лідерство» є управління, спрямоване збільшення продуктивності праці у вигляді навчання і делегування. Спостерігаючи за успіхами компанії Toyota на світовому ринку, сучасні міжнародні корпорації почали активно створювати атмосферу «групової роботи», загальну залученість та інструменти управління кар'єрним зростанням.

Східні компанії, як правило, обирають шлях реалізації таких мотиваційних інструментів через впровадження систем планування кар'єри та вирощування «внутрішнього менеджера» у фахівцях (самоконтроль та самостійне прийняття рішення), тоді як європейські компанії націлені на пошук талантів, «пробивних» активістів та залучення їх до управління компанією через генерацію ідей, організацію заходів та ін. Для порівняння можна навести програми лідерства в автомобілебудівних компаніях – японській Isuzu Motors [71] та німецькому концерні Daimler AG [75]. Як зазначено у таблиці, у першій практикується система персонального розвитку, де кожен співробітник спочатку «вирощується» у професійному плані (горизонтальна кар'єра), а потім може вибрати подальший шлях управління (вертикальна кар'єра). Європейський підхід Daimler AG передбачає пошук співробітників із уже притаманним їм амбітним характером і залучення їх у

різні проекти задоволення їх потреби у своїй значимості, і навіть поповнення кадрового резерву роль лідерів груп і керівників середнього рівня [75].

Таким чином, інвестуючи в кар'єрне зростання своїх співробітників та допомагаючи їм у досягненні власних цілей та реалізації амбіцій, компанії вирощують потужний трудовий та розумовий капітал для досягнення та/або збереження лідерства на ринку в майбутньому.

Висновки до розділу 1

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено сутність поняття «лідерство», його ознаки та дослідження. Лідер – це призначений адміністративним органом найбільш авторитетний працівник, який володіє рисами соціального та професійного лідера та наділений правами здійснювати керівництво спільною трудовою діяльністю й соціальним розвитком організації. У системі управління організації лідер є центральною фігурою апарату управління. Лідер – складна професія, яка вимагає володіння спеціальною сферою управлінських знань, навичок та вмінь.

Обґрунтовано стилі лідерства та дослідження міжособистісних зв'язків підприємства в умовах діджиталізації. Лідерство – це властивість характеру (чесноти, свободи, самовдосконалення), а не темпераменту (біології і генетики). Темперамент може сприяти формуванню одних чеснот і заважати розвитку інших; але коли дозрівають чесноти, вони накладають на темперамент відбиток характеру, отже темперамент вже не панує над особистістю. Темперамент не перешкоджає лідерству; справжня перешкода – недоліки характеру, які швидко залишають людей позбавленими моральної енергії та волі. «Лідерство здійснюється саме за допомогою характеру».

Проаналізовано світовий досвід дослідження лідерства у розвитку сучасного підприємства. Східні компанії, як правило, обирають шлях

реалізації таких мотиваційних інструментів через впровадження систем планування кар'єри та вирощування «внутрішнього менеджера» у фахівцях (самоконтроль та самостійне прийняття рішення), тоді як європейські компанії націлені на пошук талантів, «пробивних» активістів та залучення їх до управління компанією через генерацію ідей, організацію заходів та ін. Для порівняння можна навести програми лідерства в автомобілебудівних компаніях – японській Isuzu Motors та німецькому концерні Daimler AG. Як зазначено у таблиці, у першій практикується система персонального розвитку, де кожен співробітник спочатку «вирощується» у професійному плані (горизонтальна кар'єра), а потім може вибрати подальший шлях управління (вертикальна кар'єра). Європейський підхід Daimler AG передбачає пошук співробітників із уже притаманним їм амбітним характером і залучення їх у різні проекти задоволення їх потреби у своїй значимості, і навіть поповнення кадрового резерву роль лідерів груп і керівників середнього рівня.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У РОЗВИТКУ ПРАТ «ТД «ГІДРОСИЛА» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «ТД «Гідросила»

ПрАТ «ТД «Гідросила» функціонує у сфері оптової торгівлі сільськогосподарськими машинами й устаткуванням. У своїй діяльності приватне акціонерне товариство «Торговий дім «Гідросила» керується нормами чинного законодавства України, цим статутом, внутрішніми нормативними актами товариства, а при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності – актами інших держав та актами міжнародного права. Місцезнаходження ПрАТ «ТД «Гідросила»: 25002, м. Кіровоград, вул. Орджонікідзе, 7, офіс 104 [78]. У табл. 2.1 представлені основні відомості про діяльність ПрАТ «ТД «Гідросила».

Таблиця 2.1

Основні відомості про діяльність ПрАТ «ТД «Гідросила» [78]

Код за ЄДРПОУ:	34894740
Повне найменування:	Приватне акціонерне товариство «Торговий дім «Гідросила»
Скорочене найменування (згідно Статуту):	ПрАТ «Торговий дім «Гідросила»
Юридична адреса:	Україна, 25006, Кіровоградська обл., місто Кропивницький, вулиця Братиславська, будинок 5
Керівник:	Голова правління-виконавчий директор Лісовенко Олександр Олександрович
Код території за КОАТУУ:	35000
Регіон:	Кіровоградська область
Депозитарна установа, що обслуговує емітента:	ТОВ «МДЦ
Депозитарій, що обслуговує емітента:	ПАТ «НДУ»
Статутний капітал (грн.):	500000.00
Державна реєстрація	
Дата реєстрації:	22.02.2007
Орган:	Виконавчий комітет Кіровоградської міської ради

Продовження табл. 2.1

Вид економічної діяльності:	
Код за КВЕД:	46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням 22.19 Виробництво інших гумових виробів 28.12 Виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування 28.22 Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування 28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.
Контактна інформація	
Телефон:	(0522) 391641
Факс:	(0522) 391632
E-mail:	
Цінні папери (ЦП)	
Код ISIN:	UA4000116321
Вид ЦП:	Акції іменні прості
Номінальна вартість (грн.):	10.00
Кількість ЦП (шт.):	50000
Обсяг випуску (грн.):	500000.00

Метою діяльності ПрАТ «ТД «Гідросила» є отримання прибутку від діяльності товариства, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів юридичних та фізичних осіб для здійснення економічної, технологічної та постачальницько-збутової діяльності, задоволення потреб підприємств всіх форм власності та громадян в продукції та послугах товариства шляхом здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності.

Предметом діяльності ПрАТ «ТД «Гідросила» є: оптова торгівля сільськогосподарською технікою; посередництво в торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами і літаками; вивчення потенційних можливостей ринку, попиту та потреб споживачів з метою поліпшення збуту та розроблення нових видів продукції, включаючи статистичний аналіз результатів; діяльність з організації ярмарків, виставок, конгресів тощо;

ПрАТ «ТД «Гідросила» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий, валютні та інші рахунки в установах банків, печатки та штампи зі своїм повним найменуванням та власною символікою, фірмовий бланк, товарний знак, та здійснює свою діяльність на підставі цього статуту відповідно до норм чинного законодавства України.

Організаційна структура ПрАТ «ТД «Гідросила» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «ТД «Гідросила» [78]

Отже, організаційна структура ПрАТ «ТД «Гідросила» належить до лінійно-функціонального типу; зв'язки підпорядкування визначені не раціонально. За такої організаційної структури, в ПрАТ «ТД «Гідросила» майже вся влада належить керівникові підприємства.

ПрАТ «ТД «Гідросила» досить велика компанія, яка впевнено займає одну з лідируючих позицій на ринку. Чисельність персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» станом на 31.12.2021 р. становить 231 особу. Людські ресурси є основною цінністю і одним з головних чинників розвитку компанії. Кадрова політика ПрАТ «ТД «Гідросила» орієнтована на професійну підготовку та підвищення кваліфікації своїх працівників. Основними завданнями керівника підприємства є забезпечення стабільності і ефективності роботи компанії, виконання зобов'язань перед замовниками, отримання прибутку, а також

забезпечення соціальних і трудових гарантій своїм працівникам. Облікова політика ПрАТ «ТД «Гідросила» передбачає нарахування та виплату заробітної плати у встановлені терміни, своєчасне перерахування соціальних і пенсійних відрахувань. Крім обов'язкового соціального пакету працівники ПрАТ «ТД «Гідросила» отримують: матеріальну винагороду до відпустки, безкоштовні путівки в санаторії та дитячі табори, харчування, доставку до місця роботи, оплачуваний мобільний зв'язок. Велика увага приділяється поліпшенню умов праці, підвищенню його безпеки і охорони здоров'я працівників. Розглянемо докладніше структуру персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» і проведемо його аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» за 2019-2021 рр.

Категорія персоналу	Рік						Відхилення 2021 р. від 2019, +/-	
	2019		2020		2021			
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	ос.	%
Всього працівників, в т.ч.	196	100	214	100	231	100	35	17,9
керівники	14	7,1	14	6,5	14	6,1	0	0,0
професіонали	68	34,7	80	37,3	93	40,3	25	36,8
фахівці	114	58,2	120	56,2	124	53,6	10	8,8

З 2019 по кінець 2021 року в ПрАТ «ТД «Гідросила» спостерігається зростання числа працівників на 35 осіб, що відбулося за рахунок збільшення чисельності професіоналів на 25 осіб та фахівців на 10 осіб.

Ключове значення в забезпеченості персоналом грає якісний склад трудових ресурсів. Проаналізуємо склад персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» за параметрами якості: вік (табл. 2.3), освіта, стать, стаж роботи.

Таблиця 2.3

Вікова структура персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» за 2019-2021 рр.

Категорія персоналу	Рік						Відхилення 2021 р. від 2019, +/-	
	2019		2020		2021			
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	ос.	%
Від 20 до 30 років	40	20,4	46	21,5	50	21,6	+10	1,2
Від 31 до 40 років	75	38.3	72	33.6	82	35.5	+7	-2.8

Продовження табл. 2.3

Категорія персоналу	Рік						Відхилення 2021 р. від 2019, +/-	
	2019		2020		2021			
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	ос.	%
Від 41 до 50 років	52	26,5	67	31,3	67	29,1	+15	2,6
Старше 50 років	29	14,8	29	13,6	32	13,8	+3	-1
Всього	196	100	214	100	231	100	+35	0

Таким чином, в ПрАТ «ТД «Гідросила» в 2021 році найбільшу частку в віковій структурі персоналу займає категорія працівників від 31 до 40 років (35,5%). Ці працівники знаходяться в самому працездатному віці, здатні адаптуватися до нововведень та інших змін зовнішнього середовища. Друге місце займає категорія працівників від 41 до 50 років, це досвідчені і професійні працівники, здатні приносити компанії реальні результати і підвищувати ефективність її діяльності. Відсоток персоналу старше 50 років досить високий (13,8%). Ці працівники мають великий досвід і стаж роботи, але їм складніше адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, освоювати технологічні новинки і підвищувати продуктивність своєї праці.

Аналіз персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» за рівнем освіти представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» за рівнем освіти

Рівень освіти	Рік						Відхилення 2021 р. від 2019, +/-	
	2019		2020		2021			
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	ос.	%
Вища освіта	84	42,8	91	42,5	95	41,1	+11	-1,7
Незакінчена вища освіта	30	15,3	28	13,1	27	11,7	-3	-3,6
Середня спеціальна освіту	76	38,8	85	39,7	99	42	+23	+3,2
Середня освіта	6	3,1	10	4,7	10	4,3	+4	+1,2
Всього	196	100	214	100	231	100	+35	0

Найбільший відсоток працівників ПрАТ «ТД «Гідросила» мають середню спеціальну освіту за даними за 2021 рік. Причому в порівнянні з 2019 роком цей показник зріс на 4,1%. На 1,8% менше працівників з вищою освітою. Незакінчена вища освіта у 11,7% персоналу.

Для ПрАТ «ТД «Гідросила» важливою є кваліфікація і професійний рівень персоналу і з урахуванням того, що компанія також бере на роботу працівників без досвіду роботи, надається професійне навчання рекрутерів, тому число працівників із середньою спеціальною освітою найбільше в 2021 році.

Аналіз персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» за статтю за 2019-2021 рр. проведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» за статтю за 2019-2021 рр.

Стать	Рік						Відхилення 2021 р. від 2019, +/-	
	2019		2020		2021			
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	ос.	%
Жінки	146	74,5	158	73,8	170	73,6	+24	-0,9
Чоловіки	50	25,5	56	26,2	61	26,4	+11	+0,9
Всього	196	100	214	100	231	100	+35	0

Таким чином, жінки переважають в колективі ПрАТ «ТД «Гідросила», їх кількість перевищує осіб майже в три рази. Це пояснюється специфікою діяльності компанії, особи займають в основному адміністративні посади. Аналіз персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» за загальним досвідом роботи показав, що станом на кінець 2021 року 22,1% працівників мають стаж роботи від 7 до 10 років, ця категорія включає в себе 51 особу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» за загальним
досвідом роботи**

Стаж роботи	Рік						Відхилення 2021 р. від 2019, +/-	
	2019		2020		2021			
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	ос.	%
Менше 1 року	27	13,8	36	16,6	45	19,5	+18	5,7
Від 1 до 3 років	32	16,3	37	17,3	38	16,4	+6	0,1
Від 4 до 6 років	23	11,7	26	12,1	28	12,1	+5	0,4
Від 7 до 10 років	48	24,5	50	23,4	51	22,1	+3	-2,4
Від 11 до 15 років	33	16,8	33	15,2	35	15,2	+2	-1,6
Більше 15 років	33	16,3	33	15,4	34	14,7	+1	-1,6
Всього	196	100	214	100	231	100	+35	0

Потім працівники з найменшим досвідом роботи – менше року (45 осіб). До третьої за результатами аналізу категорії можна віднести працівників зі досвідом роботи від 1 до 3 років (38 осіб). Потім йде група працівників зі досвідом роботи від 11 до 15 років (15,2%). Згідно з отриманими даними, можна зробити висновок, що більше 50% працівників ПрАТ «ТД «Гідросила» має стаж роботи понад 7 років. Це означає, що персонал достатньо досвідчений і кваліфікований. Але є тенденція зростання числа працівників зі досвідом роботи менше 1 року (зростання показника на 5,7% в порівнянні з 2019 роком). Це може свідчити як про активне залучення молодих кадрів в компанію, так і про зростання плинності кадрів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу в ПрАТ «ТД «Гідросила», 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020 від 2019		Відхилення 2021 від 2020	
				+/-	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	196	214	231	18	109,2	17	107,9
Кількість прийнятого на роботу персоналу, ос.	6	9	12	3	150,0	3	133,3
Кількість звільнених, ос.	12	10	14	-2	83,3	4	140,0
Кількість працівників, які працювали весь рік, ос.	174	195	205	21	112,1	10	105,1
Коефіцієнт обороту по прийому персоналу, %	3,1	4,2	5,2	1,1	-	1,0	-
Коефіцієнт плинності, %	6,1	4,7	6,2	-1,4	-	1,5	-
Коефіцієнт сталості, %	88,8	91,1	88,7	2,3	-	-2,4	-

Таким чином, в ПрАТ «ТД «Гідросила» в 2021 році спостерігається зниження значення коефіцієнта сталості, що говорить про скорочення числа працівників стабільно працюючих в компанії весь рік. Зросла кількість персоналу, який звільнився, на 40% в порівнянні з даними за 2020 рік. В ПрАТ «ТД «Гідросила» присутня проблема плинності кадрів. Якщо не звернути належної уваги на цю проблему, то в подальшому ситуація може погіршитися і економічні показники по підприємству в цілому почнуть істотно знижуватися. Не варто забувати, що кадри – найцінніший ресурс компанії. Зростання плинності кадрів в ПрАТ «ТД «Гідросила» призводить до

додаткових витрат часу і коштів на підбір, відбір і адаптацію нових кадрів. У ПрАТ «ТД «Гідросила» система управління персоналом включає більш-менш узгоджені між собою процеси планування, забезпечення, створення умов, винагороди та розвитку персоналу, управління результатами праці. Ефективність цих процесів залежить від ступеня їх зрілості, стандартизації та автоматизації. Але ця система не завжди сприяє зростанню продуктивності праці.

У ПрАТ «ТД «Гідросила» менеджмент не ставить перед персоналом на меті підвищення продуктивності праці, в ній відсутні відповідні плани або вони не підкріплені необхідними бюджетами. В компанії при підборі персоналу не враховуються критерії продуктивності праці і не оцінюється відповідний потенціал претендентів. Не рідкісні випадки, коли в компанії не створені елементарні умови для продуктивної роботи персоналу, і це не викликає великої заклопотаності з боку засновників і менеджменту. Найчастіше з різних причин не проводиться оцінка продуктивності праці, немає зв'язку між результатами праці та її оплатою. Ще більш складна ситуація з розвитком компетенцій персоналу. Керівники нарікають на низьку кваліфікацію персоналу, але при цьому бюджети на навчання нікчемні і вони першими урізаються під час кризи. При цьому незначний бюджет на навчання витрачається неефективно. Виходить, що процеси управління персоналом не вносять істотний вклад в зростання продуктивності праці, або навіть створюють перепони. Підвищити ефективність системи управління персоналом в контексті управління продуктивністю праці можна за допомогою оптимізації кожного з процесів і посилення узгодженості між процесами. Матриця відповідальності формування технології управління персоналом в ПрАТ «ТД «Гідросила» представлена табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця відповідальності технології управління персоналом**ПрАТ «ТД «Гідросила»**

Відповідальна особа	Обов'язки та зони відповідальності
1 етап технології добу персоналу (пошук кандидатів): формування вимог до посади та визначення способу пошуку кандидата і оголошення про вакансію.	
Директор ПрАТ «ТД «Гідросила»	- формування і представлення заявки на пошук - перегляд резюме і участь в особистих зустрічах з кандидатом (інтерв'ювання) - представлення вчасного і об'єктивного зворотного зв'язку по результатам резюме і співбесід - заповнення плану випробувального терміну і посадової інструкції для нового працівника
2 етап технології добу персоналу (добір кандидатів): аналіз резюме; підготовка і проведення відбіркової співбесіди; тестування і оцінка; перевірка інформації про кандидата.	
Менеджер з управління персоналом	- організація процесу співбесід - вчасне закриття вакансій - представлення зворотного зв'язку кандидатам - координація забезпечення робочого місця для нового працівника - ведення бази резюме - контроль кількості штатних одиниць згідно планового бюджету
Провідний менеджер з персоналу по напрямку бізнесу (HR бізнес-партнер)	- контроль і організація вчасного закриття вакансій по закріпленим напрямкам бізнесу
3 етап технології добу персоналу (прийняття рішення про найм): вибір кращого кандидата; пропозиція роботи.	
Служба безпеки	- перевірка кандидатів на відповідність вимогам безпеки (оцінка кадрового ризику)
Функціональний керівник	- представлення вчасного зворотного зв'язку по погодженню кандидата
Відповідальний працівник	- своєчасна підготовка робочого місця

Обов'язковим завданням перед спеціалістом добору постає: сформувати портрет працівника якого необхідно знайти. Для цього формується список питань по вакансії, уточнюється інформація по вакансії. Згідно політиці управління персоналу в компанії створюється «Портрет працівника», який повинен містити наступні характеристики (рис. 2.2).

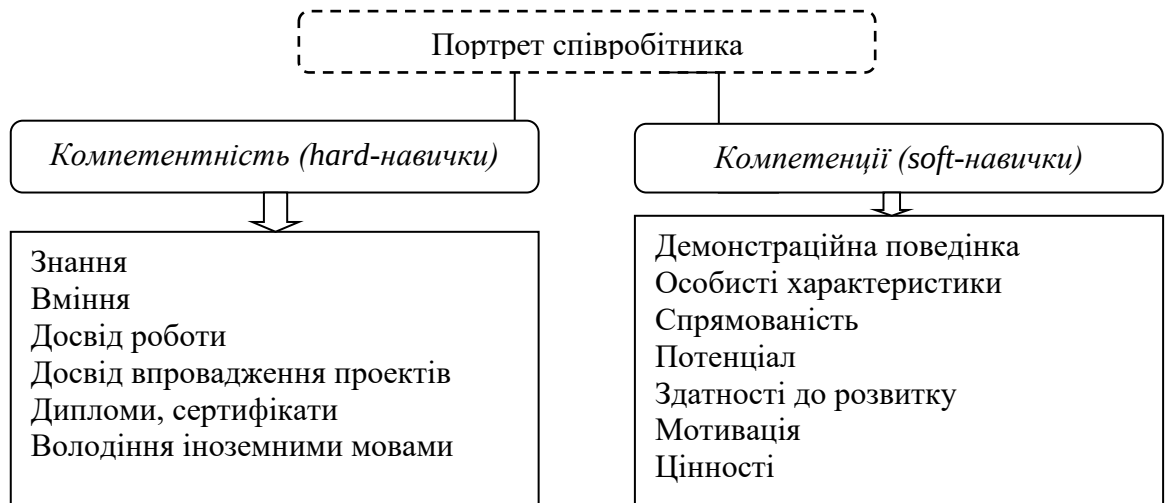


Рис. 2.2. Портрет працівника для ефективного управління персоналом

Портрет працівника розробляється на основі «Заявки на пошук», уточнень деталей у замовника. В свою чергу, портрет працівника може корегуватися в процесі пошуку, якщо виникають труднощі. Труднощі під час пошуку виникають у разі завищених вимог замовника до кандидата на посаду, враховуючи бюджет на заробітну плату (невідповідність ринковій ціні). Одним з основних завдань спеціаліста з добору персоналу є вибір правильних методів пошуку. Основними методами добору персоналу в ПрАТ «ТД «Гідросила» є: зовнішній кадровий резерв, сайти з працевлаштування, рекомендації і хедхантинг (рис. 2.3).

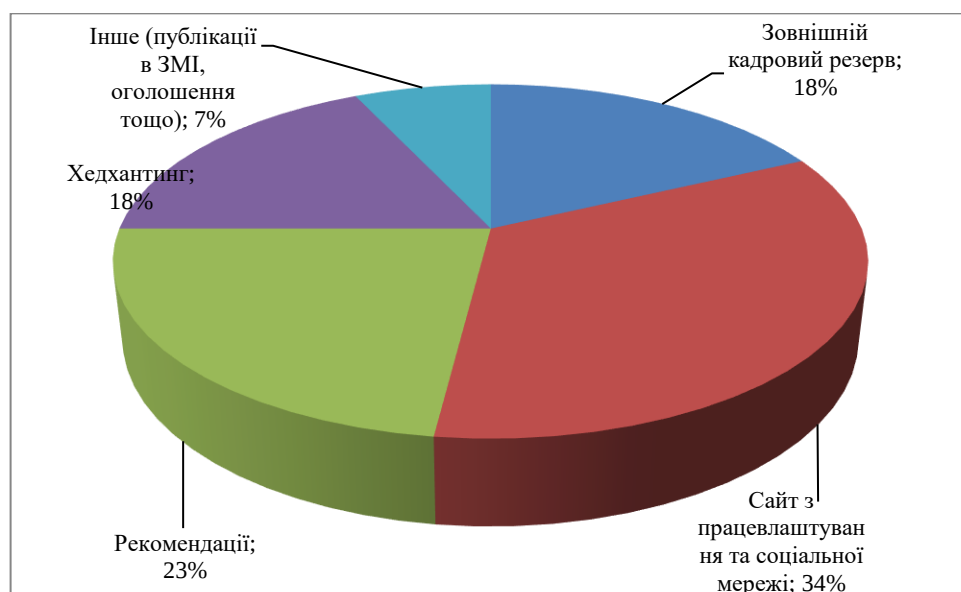


Рис. 2.3. Методи добору персоналу в ПрАТ «ТД «Гідросила» за 2021 рік

Звернення до газет з оголошенням про відкриті вакансії або розклеювання оголошень (становить близько 7%), як показує досвід – не є досить ефективним методом пошуку сьогодні. Навіть, під час пошуку спеціалістів початкового рівня, аудиторія яка звертається по оголошенню не є цільовою для закриття вакансій рівня ПрАТ «ТД «Гідросила». Молодих спеціалістів шукають за допомогою таких методів пошуку як: ярмарки вакансій, ВНЗ, соціальні мережі.

Сьогодні в ПрАТ «ТД «Гідросила» триває процес автоматизації і модернізації усіх адміністративних і управлінських процесів, розробляються проекти по автоматизації бізнес-рішень, інтегрується усе програмне забезпечення в одну систему. Штат працівників компанії потребує добору у великій кількості, тому досить великий відсоток відкритих вакансій саме – програмістів, адміністраторів, аналітиків і проєкт-менеджерів комп'ютерних систем. Для того, щоб проаналізувати систему добору персоналу в ПрАТ «ТД «Гідросила», а також причини – неукомплектованості персоналу у відведені терміни через що виникає недоотримання прибутку, необхідно дослідити основні показники діяльності рекрутера в компанії, зокрема: розмір навантаження вакансіями на одного рекрутера (кількість заявок в роботі); кількість закритих вакансій одним рекрутером в регламентовані терміни протягом року; середні терміни по закриттю вакансій одним рекрутером (у регламентовані терміни); плинність персоналу на випробувальному терміні. Розрахунки бачимо з табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Вакансії в роботі спеціалістів добору персоналу в
ПрАТ «ТД «Гідросила» за 2019-2021 рр.**

Назва показників	2019	2020	2021	2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Відкрито вакансій за рік, шт.	160	357	445	197	123	88	25
Закрито вакансій за рік, шт.	67	279	270	212	316	-9	-3
Закрито вакансій до відкритих, %	41	78	60	37	90	-18	-23

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Закрито вакансій у регламентований термін, шт.	21	139	142	118	562	3	2
Закрито вакансій у регламентований термін, %	31	49	52	18	58	3	6
Кількість працівників, які успішно пройшли випробувальний термін за звітний період, ос.	59	234	221	175	297	-13	-6
Призупинені вакансії (hold), шт.	82	48	30	-34	-41	-18	-38
Призупинені вакансії (hold), %	51	13	6	-38	-75	-7	-54
Кількість рекрутерів у відділі добору персоналу, ос.	2	3	4	1	50	1	33
Закрито вакансій одним рекрутером за рік, шт.	34	93	68	212	6	-9	0
Показники ефективності праці рекрутера							
Середній термін закриття вакансії, дні	59	54	48	-5	-8	-6	-11
Плинність персоналу на випробувальному терміні, %	12	16	18	4	35	2	13
Середня кількість вакансій в роботі одного рекрутера за рік, шт.	80	119	111	39	49	-8	-7
Середня кількість закритих вакансій одним рекрутером в регламентовані терміни протягом року, шт.	11	46	36	36	341	-11	-23
Закриті вакансії одним рекрутером в регламентовані терміни протягом року, %	13	39	32	26	197	-7	-18

Варто відзначити, що навантаження на одного рекрутера в компанії з кожним роком збільшується, і якщо в 2019 році, в середньому на одного рекрутера в місяць припадало близько 8 вакансій (різного рівня складності), то вже в 2021 році на одного рекрутера припадає близько 12 вакансій в місяць. Звісно, що одночасно в роботі одного рекрутера знаходиться більше вакансій, так як кількість прибуття нових заявок на пошук не є константним числом.

Терміни закриття вакансій в ПрАТ «ТД «Гідросила» за 2019-2021 рр. представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Терміни закриття вакансій в ПрАТ «ТД «Гідросила» за
2019-2021 рр.**

Терміни по закриттю вакансій в ПрАТ «ТД «Гідросила» за 2019-2021 рр.		Термін на добір персоналу (план), дні	Термін на добір персоналу (факт), дні			Абсол. відхилення (факт-план), дні			Відносне відхилення (факт- план), %		
Рівень позиції	Рівень складності добору	Регламент, дні	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1-й рівень управління	Дуже важко	60	83	69	77	-23	-9	-17	38	15	28
2-й рівень управління											
3-й рівень управління	Важко	30	68	72	54	-38	-42	-24	127	140	80
Головні спеціалісти	Складно	30	52	50	37	-22	-20	-7	73	67	23
Спеціалісти											
Адміністративний, робочий персонал	Легко	14	33	25	22	-19	-11	-8	136	79	57
Середній термін закриття вакансії, дні			59	54	48	-26	-21	-14	94	75	47

Стандартів і нормативів по кількості вакансій в роботі одного рекрутера всередині компанії – немає, так само не можна орієнтуватися на середні показники по ринку (приблизно 10 вакансій), так як в нашому випадку важливим фактором добору персоналу є: вимоги до кандидатів, а також рівень спеціаліста якого шукають. Беручи до уваги досвід роботи всередині компанії – вимоги до компетенцій кандидатів дійсно високі. Тому, відштовхуючись від факту недоотримання прибутку, робимо припущення – що кількість вакансій на одного спеціаліста з добору персоналу в компанії вище норми. В 2019 році показник закритих вакансій становив – 41%; з кожним роком цей показник збільшується (в 2020 році – 78%, а в 2021 – 60%). Це каже про те, що процес добору персоналу в компанії вдосконалюється з кожним роком. Проте, негативним показником є той факт, що з усієї кількості прийнятих в роботу рекрутером вакансій, у відведені терміни (регламентовані) закриваються лише до 39 % вакансій (2020 рік), в 2021 році цей показник становить – 32%. Тобто, кожного року, тільки близько третьої частини відкритих вакансій закриваються «як потрібно» або «як прописано в регламенті». Зробимо аналіз

складу та структури фонду оплати праці на підприємстві і результати подано у вигляді табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз складу фонду оплати праці ПрАТ «ТД «Гідросила» за
2019-2021 рр. (тис. грн)**

Показники	Роки			Відхиленн 2021 / 2019 рр.	
	2019	2020	2021	тис. грн	%
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	9071,0	10374,0	12388,0	3317,0	36,57
Фонд основної заробітної плати	8082,3	9388,5	11310,2	3228,0	39,94
Фонд додаткової заробітної плати	988,7	985,5	1077,8	89,0	9,00

Варто відзначити, що упродовж 2019-2021 рр. фонд оплати праці штатних працівників ПрАТ «ТД «Гідросила» зріс на 3317 тис. грн або на 36,57%.

Структура фонду оплати праці працівників ПрАТ «ТД «Гідросила» представлено на рис. 2.4.

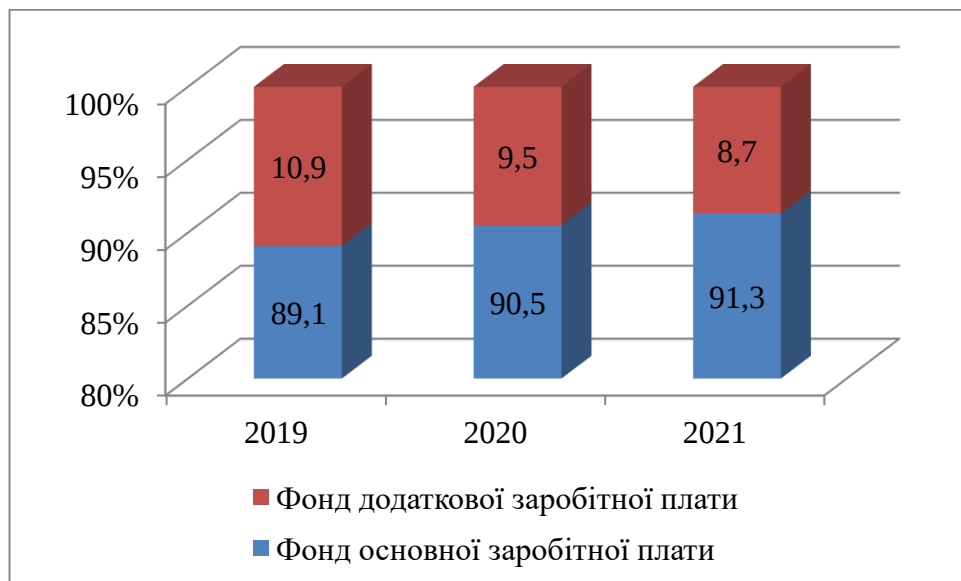


Рис. 2.4. Структура фонду оплати праці ПрАТ «ТД «Гідросила» за
2019-2021 рр. (%)

У структурі фонду оплати праці ПрАТ «ТД «Гідросила» найбільша частка припадає на фонд основної заробітної плати (89,1% у 2019 р., 90,5% у 2020 р., 91,3% у 2021 р.).

Проведемо аналіз продуктивності праці персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Аналіз продуктивності праці персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» за
2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Відхиленн 2021 / 2019 рр.	
	2019	2020	2021	тис. грн	%
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн	606034	587370	615823	9789	1,62
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	196	214	231	35	17,86
Продуктивність праці персоналу, тис. грн / особу	3092,01	2744,72	2665,9	-426,11	-13,78

Отже, упродовж 2019-2021 рр. відбулося скорочення продуктивності праці персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» на 426,11 тис. грн або на 13,78%, що пов'язано із нестабільним політичним, економічним та соціальним становищем в Україні.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ТД «Гідросила»

В умовах постіндустріальної економіки переглядається традиційний підхід до порядку проведення економічного аналізу. Оскільки методика економічного аналізу, яка сформувалася в період планово-адміністративної економіки та полягала у виявленні відхилень фактичних значень досліджуваних показників від запланованих, перестає відповідати вимогам часу. Проведемо аналіз економічного стану підприємства, використовуючи фінансову звітність ПрАТ «ТД «Гідросила» (Додатки А-В). У табл. 2.13 проаналізуємо дані Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.13

**Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу
ПрАТ «ТД «Гідросила» упродовж 2019-2021 рр.**

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2021 /2019 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Активи								
Необоротні активи	68417	15,38	80712	33,63	78299	17,35	9882	14,44
Оборотні активи	376240	84,6	159203	66,34	372865	82,63	-3375	-0,90
- запаси	19136	4,3	17744	7,39	14948	3,31	-4188	-21,89
- дебіторська заборгованість	319361	71,81	95928	39,97	226965	50,3	-92396	-28,93
- грошові кошти	37199	8,36	45322	18,88	130674	28,96	93475	251,28
- інші оборотні активи	544	0,12	209	0,09	278	0,06	-266	-48,90
Інші активи	90	0,02	76	0,03	67	0,01	-23	-25,56
Всього активів	444747	100	239991	100	451231	100	6484	1,46
Пасиви								
Власний капітал	205265	46,15	188396	45,95	198193	43,92	-7072	-3,45
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	60000	13,49	60000	14,63	45000	9,97	-15000	-25,00
Поточні зобов'язання	179482	40,36	161610	39,42	208038	46,1	28556	15,91
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	0	15000	3,32	15000	x
- кредиторська заборгованість	164341	36,95	147288	35,92	186592	41,35	22251	13,54
- інші поточні зобов'язання	15141	3,4	14322	3,49	6446	1,43	-8695	-57,43
Всього пасивів	444747	100	410006	100	451231	100	6484	1,46

Упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення активів ПрАТ «ТД «Гідросила» на 6484 тис. грн. або на 1,46%, що сталося у зв'язку із зростанням необоротних активів підприємства на 9882 тис. грн. або на 14,44%. Натомість, за 2019-2021 рр. спостерігаємо скорочення оборотних активів на 3375 тис. грн або на 0,90% (рис. 2.5).

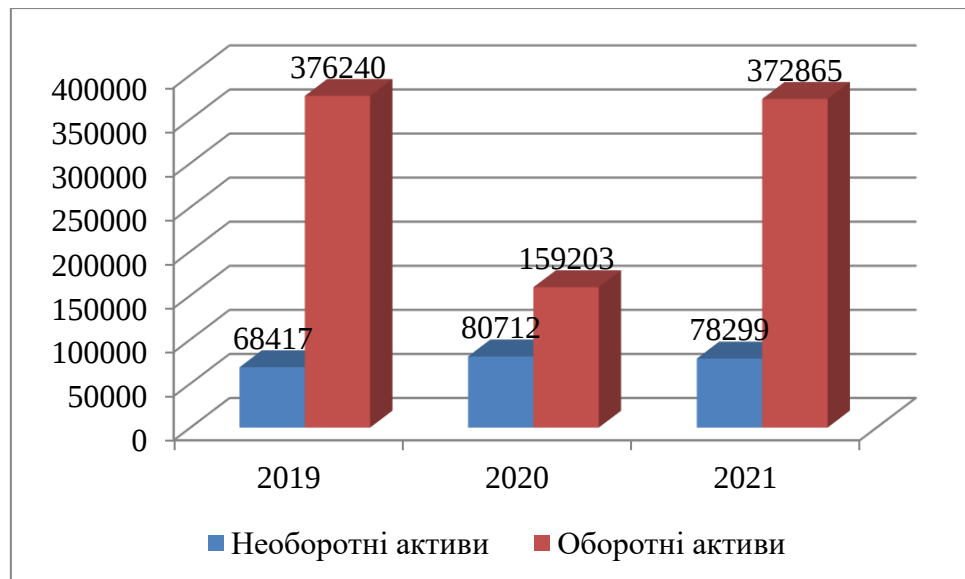


Рис. 2.5. Динаміка складових активів ПрАТ «ТД «Гідросила» упродовж 2019-2021 рр. (тис. грн)

Варто відзначити, що за 2019-2021 рр. відбулося зменшення таких складових оборотних активів ПрАТ «ТД «Гідросила»: запасів на 4188 тис. грн або на 21,89%, дебіторської заборгованості на 92396 тис. грн або на 28,93%, інших оборотних активів на 266 тис. грн або на 48,90%.

Структура активів ПрАТ «ТД «Гідросила» представлена на рис. 2.6.

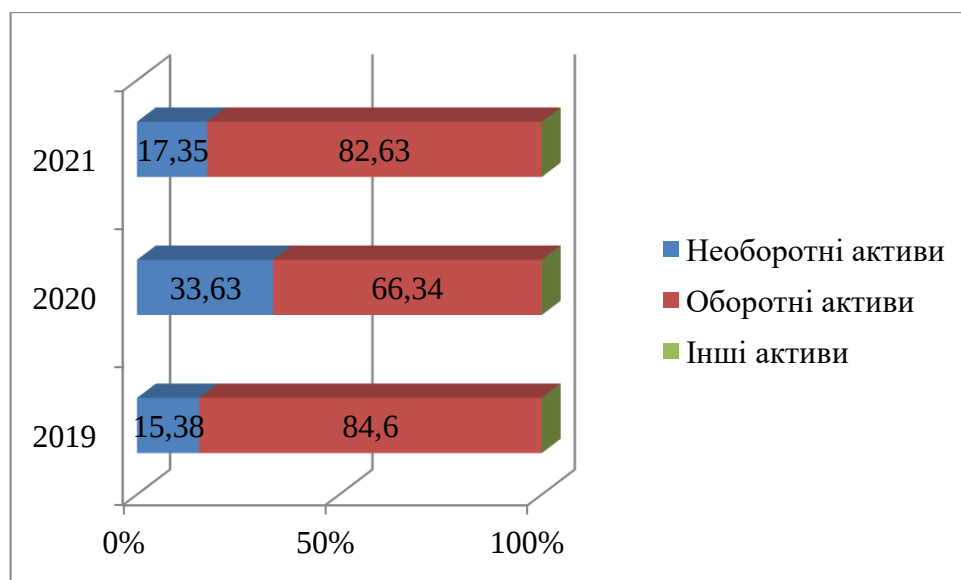


Рис. 2.6. Структура активів ПрАТ «ТД «Гідросила» упродовж 2019-2021 рр. (%)

Так, упродовж 2019-2021 рр. у структурі активів ПрАТ «ТД «Гідросила» найбільша частка припадає на оборотні активи – 84,6% у 2019 р., 66,34% у 2020 р. та 82,63% у 2021 р.

Аналізуючи пасиви ПрАТ «ТД «Гідросила», варто відзначити, що упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення фінансових ресурсів підприємства на 6484 тис. грн. або на 1,46%.

На рис. 2.7 представлена динаміка складових капіталу ПрАТ «ТД «Гідросила».

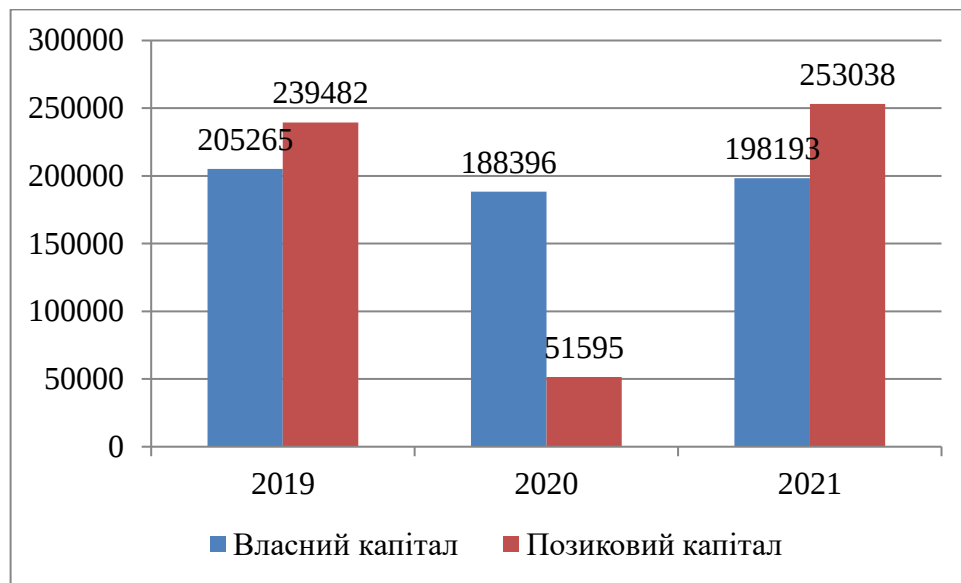


Рис. 2.7. Динаміка складових капіталу ПрАТ «ТД «Гідросила» упродовж 2019-2021 рр. (тис. грн)

Так, упродовж 2019-2021 рр. зростання капіталу ПрАТ «ТД «Гідросила», що відбулося у зв'язку із збільшенням поточних зобов'язань підприємства на 28556 тис. грн. або на 15,91%. У 2021 р., порівняно з 2019 р., відбулося скорочення власного капіталу ПрАТ «ТД «Гідросила» на 7072 тис. грн або на 3,45% та довгострокових зобов'язань підприємства на 15000 тис. грн або на 25%.

Структура капіталу ПрАТ «ТД «Гідросила» представлена на рис. 2.8.

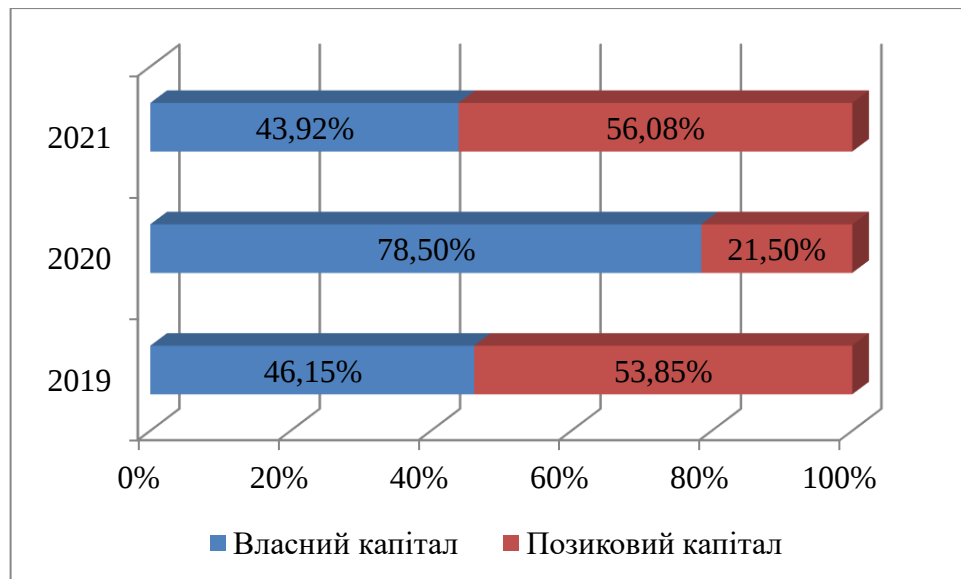


Рис. 2.8. Структура капіталу ПрАТ «ТД «Гідросила» упродовж 2019-2021 рр. (%)

Так, упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення частки позикового капіталу у загальній структурі капіталу ПрАТ «ТД «Гідросила» – з 53,85% у 2019 р. до 56,08% у 2021 р., що свідчить про фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Важливе значення в економічному аналізі приділяється дослідженню показників, які формують фінансові результати діяльності підприємства. Використовуючи дані офіційної фінансової звітності підприємства (додатки А-В) проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати ПрАТ «ТД «Гідросила» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати на ПрАТ «ТД «Гідросила» упродовж 2019-2021 рр. (тис. грн)

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 / 2019 рр.	
				Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	606034	587370	615823	9789	1,62
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	498846	500852	511506	12660	2,54

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6
Валовий прибуток	107188	86518	104317	-2871	-2,68
Інші операційні доходи	36817	27094	48314	11497	31,23
Адміністративні витрати	3461	3298	3183	-278	-8,03
Витрати на збут	42201	44297	38774	-3427	-8,12
Інші операційні витрати	49267	37705	44350	-4917	-9,98
Фінансові результати від операційної діяльності	49076	28312	66324	17248	35,15
Інші фінансові доходи	3065	2831	1802	-1263	-41,21
Фінансові витрати	11790	14961	14289	2499	21,20
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	40351	16182	53837	13486	33,42
Податок на прибуток від звичайної діяльності	7310	3051	9758	2448	33,49
Чистий прибуток	33041	13131	44079	11038	33,41
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	1438	1576	1397	-41	-2,85
Витрати на оплату праці	9071	10374	12388	3317	36,57
Відрахування на соціальні заходи	1952	2242	2685	733	37,55
Амортизація	1441	3589	4380	2939	203,96
Інші операційні витрати	81024	67594	57021	-24003	-29,62
Всього операційних витрат	94926	85375	77871	-17055	-17,97

Отже, у 2021 р., порівняно з 2019 р., спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «ТД «Гідросила» на 9789 тис. грн. або на 1,62%. Також упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення собівартості продукції (товарів, робіт, послуг) на 12660 тис. грн. або на 2,40%. Варто відзначити, що у 2019-2021 рр. ПрАТ «ТД «Гідросила» вело прибуткову діяльність (чистий прибуток склав 33041 тис. грн. у 2019 р., 13131 тис. грн. у 2020 р. та 44079 тис. грн. у 2021 р.). Упродовж 2019-2021 рр. відбулося зростання чистого прибутку ПрАТ «ТД «Гідросила» на 11038 тис. грн або на 33,41%.

Протягом 2019-2021 рр. відбулося зростання операційних витрат ПрАТ «ТД «Гідросила» на 11038 тис. грн. або на 33,41%, що відбулося у зв'язку із збільшенням витрат на оплату праці на 3317 тис. грн або на 36,57%, відрахувань на соціальні заходи на 733 тис. грн або на 37,55% та амортизації на 2939 тис. грн.

Проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану, використовуючи дані фінансової звітності за 2019 – 2021 рр. (додатки А-В):

1. Аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Аналіз показників ліквідності в ПрАТ «ТД «Гідросила» за
2019-2021 роки**

Назва показника	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	Відхилення 2021 / 2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,207	0,28	0,628	0,421
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,99	0,875	1,72	-0,27
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,096	0,985	1,792	-0,304
Власний оборотний капітал, тис. грн	196758	-2407	164827	-31931

Так, протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,421. За 2019-2021 рр. спостерігаємо скорочення коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,27 та коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) на 0,304. Слід відзначити, що власний оборотний капітал зменшився на 31931 тис. грн (рис. 2.9).

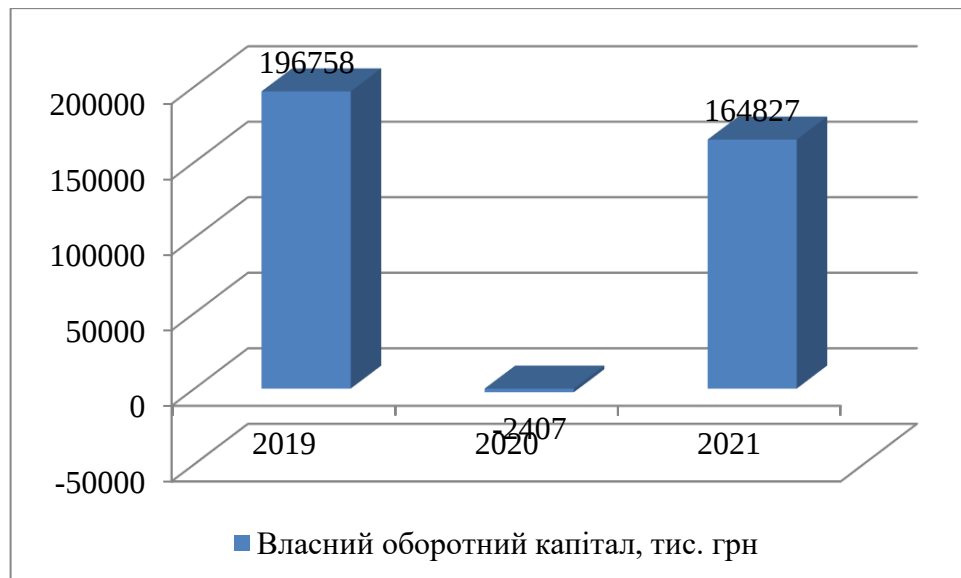


Рис. 2.9. Динаміка власного оборотного капіталу ПрАТ «ТД «Гідросила»
упродовж 2019-2021 рр. (тис. грн)

Скорочення показників ліквідності підприємства упродовж 2019-2021 рр. свідчить про відсутність можливості у ПрАТ «ТД «Гідросила» забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

2. Оцінка показників ділової активності в ПрАТ «ТД «Гідросила» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Аналіз показників ділової активності в ПрАТ «ТД «Гідросила» за
2019-2021 роки**

Назва показника	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	Відхилення 2021 / 2019
Оборотність дебіторської заборгованості	2,79	4,946	5,537	2,747
Оборотність кредиторської заборгованості	3,111	3,319	3,502	0,391
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	131	74	66	-65
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	117	110	104	-13
Оборотність постійних активів	16,949	7,877	7,746	-9,203
Оборотність активів	1,309	1,716	1,782	0,473
Оборотність чистих активів	2,484	3,606	3,347	0,863
Оборотність товарно-матеріальних запасів	15,107	27,161	31,292	16,185
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	24	13	12	-12
Тривалість операційного циклу, днів	155	87	78	-77
Тривалість фінансового циклу, днів	38	-23	-27	-64

Таким чином, аналізуючи дані табл. 2.16, можна сказати, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2019-2021 рр. збільшився на 2,747; також спостерігаємо зростання оборотності кредиторської заборгованості на 0,391. У зв'язку із збільшенням оборотності дебіторської та зростанням оборотності кредиторської заборгованостей, спостерігаємо зменшення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 65 днів та середнього періоду погашення кредиторської заборгованості на 13

днів. Зростання загальних активів підприємства вплинуло на збільшення оборотності активів на 0,473. Позитивною тенденцією господарської діяльності ПрАТ «ТД «Гідросила» стало збільшення оборотності чистих активів на 0,863. У 2021 р., порівняно з 2019 р., відбулося зростання оборотності товарно-матеріальних запасів на 16,185, що позитивно позначилося на зменшенні періоду обороту товарно-матеріальних запасів на 12 днів. Також, слід відзначити, що протягом 2019-2021 рр. відбулося зменшення тривалості операційного та фінансового циклу на 77 днів та 64 дні відповідно.

3. Аналіз показників фінансової стійкості в ПрАТ «ТД «Гідросила» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності в
ПрАТ «ТД «Гідросила» за 2019-2021 рр.**

Назва показника	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	Відхилення 2021 / 2019
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,462	0,785	0,439	-0,023
Коефіцієнт фінансової залежності	2,167	1,274	2,277	0,11
Коефіцієнт заборгованості	0,538	0,923	0,561	0,023
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	0,226	0,242	0,185	-0,041
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	0,292	0,318	0,227	-0,065
Відношення заборгованості до власного капіталу	1,167	1,176	1,277	0,11

Так, протягом 2019-2021 рр. відбулося зменшення коефіцієнта автономії на 0,023, що пов'язано із збільшенням поточних зобов'язань підприємства на 28556 тис. грн або на 15,91%. Скорочення власного капіталу підприємства на 7072 тис. грн або на 3,45% вплинуло на зменшення коефіцієнта залежності та коефіцієнта заборгованості підприємства. Негативним моментом у діяльності підприємства є збільшення показника відношення заборгованості до власного капіталу підприємства на 0,11.

4. Оцінка показників рентабельності в ПрАТ «ТД «Гідросила» (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Аналіз показників рентабельності в ПрАТ «ТД «Гідросила» за
2019-2021 рр. (%)**

Назва показника	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	Відхилення 2021 / 2019
Рентабельність активів	7,137	3,835	12,754	5,617
Рентабельність власного капіталу	15,105	6,671	22,804	7,699
Рентабельність продажу	8,098	4,82	10,77	2,672
Рентабельність чистих активів	12,528	5,113	17,933	5,405
Рентабельність оборотних активів	11,489	10,575	24,931	13,442

Отже, за 2019-2021 рр. відбулося зростання рентабельності активів на 5,617%, рентабельності власного капіталу на 7,699%; рентабельності продажу на 2,672%; рентабельності чистих активів на 5,405% та рентабельності оборотних активів на 13,442%, що пов'язано із збільшенням величини чистого прибутку підприємства (протягом 2019-2021 рр. відбулося зростання чистого прибутку ПрАТ «ТД «Гідросила» на 11038 тис. грн. або на 33,41%). Збільшення чистого прибутку підприємства відбулося у зв'язку із зростанням виробничих та збутових потужностей ПрАТ «ТД «Гідросила» у секторі оптового продажу сільськогосподарських машин та устаткування.

2.3. Оцінка ефективності формування системи лідерства ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації

Для ефективного аналізу формування системи лідерства ПрАТ «ТД «Гідросила» велике значення має організація регулярної оцінки діяльності управлінських працівників. Оцінка роботи кадрів управління проводиться з метою поліпшення розміщення і використання потенційних можливостей керівників, морального і матеріального стимулювання управлінської праці, удосконалювання функціонування апарату управління.

Для виявлення задоволеності персоналу відносинами з безпосереднім керівником було проведене дослідження, у якому брали участь працівники, що пропрацювали в ПрАТ «ТД «Гідросила» 3-4 місяці (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Задоволеність відносинами з безпосереднім керівником
ПрАТ «ТД «Гідросила», %

Назва	Директор	Начальник відділу
Він – хороша людина	56,3	52,5
Він – начальник	68,8	50,0
Він краще знає, як і що робити	72,5	78,8
Він знає Ваші потреби й піклується про Вас	26,3	25,3
Він сам показує приклад у роботі	26,3	32,5
З ним небезпечно сваритися	26,3	32,5
Він дійсний професіонал	32,5	26,3
Вас можуть позбавити премії	32,5	32,5

Як бачимо, більшість опитаних виконують розпорядження директора і заступника директора в силу того, що вони мають владні повноваження.

При проведенні аналізу показників роботи ПрАТ «ТД «Гідросила» по підвищенню задоволеності персоналу було виявлено, що керівництво в межах своїх функцій не проводить певну організаційну, роз'яснювальну і виховну роботу, що негативно позначається на адаптацію персоналу.

Оцінку роботи функціональних керівників ПрАТ «ТД «Гідросила» можна підрозділити на періодичну (атестацію) і поточну. Періодична оцінка праці керівників і службовців – атестація – проводиться на підприємстві регулярно раз у три роки. За підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються розроблені заходи, зміни в розміщенні кадрів і посадових окладах, зарахування перспективних працівників у резерв на висування, а також заохочуються позитивно атестовані працівники. Крім атестації доцільно проводити на підприємстві ще і поточну оцінку роботи керівників, що допоможе визначити їх ділові та особисті якості в межах атестаційний період. Поточна оцінка може послужити основою при розподілі премій, допоможе

зробити правильні висновки атестаційній комісії. Вона складається з індивідуальної оцінки керівників і оцінки їх праці.

Для проведення аналізу ролі керівника в ефективності діяльності ПрАТ «ТД «Гідросила» нами була сформована група експертів, яка містить в собі в однаковій мірі експертів з числа підлеглих досліджуваного керівника, керівників такого ж рівня і вищестоящого керівництва. Нами було проведено опитування експертів з приводу оцінювання лідерських якостей керівників цехів на досліджуваному підприємстві. Результати проведеного опитування наведені в табл. (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Результати проведеного опитування в ПрАТ «ТД «Гідросила»

Найменування оцінювання якостей	Номер експерта та його оцінка															Сума	Середній бал
	Підлеглі				Середній бал у групі	Колеги				Середній бал у групі	Начальники				Середній бал у групі		
	1	2	3	4		5	6	7	8		9	10	11	12			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 Особисті																	4,45
1.1 Приємний зовнішній вигляд	5	4	5	4	4,5	5	5	4	5	4,75	5	5	5	5	5	57	4,75
1.2 Високий культурний і загальноосвітній рівень	4	5	4	5	4.5	4	5	5	4	4,5	5	4	5	4	4,5	54	4,50
1.3 Емоційна стійкість	3	4	3	5	3,75	4	4	3	5	4	4	3	4	3	3,5	45	3,75
1.4 Відповідальність	4	5	4	5	4,5	4	5	5	4	4,5	4	5	5	4	4,5	54	4,50
1.5 Лідерство, авторитетність у колективі	4	5	5	5	4,75	4	5	5	5	4,75	5	5	4	5	4,75	57	4,75
2 Професійні																	4,48
2.1 Знання законів і законодавчих актів	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,75	4	5	5	5	4,75	58	4,83
2.2 Зацікавленість у високих результатах праці	4	4	5	4	4,25	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	49	4,08
2.3 Уміння відрізнити головне від другорядного	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4,5	50	4,17
2.4 Високий професійний рівень керівника як фахівця	5	5	5	4	4,75	5	5	4	5	4,75	5	4	5	4	4,5	56	4,67
2.5 Здатність застосувати знання на практиці	5	4	5	5	4,75	4	4	5	5	4,5	5	4	5	5	4,75	56	4,67
3 Організаторські																	4,07
3.1 Уміння організувати роботу	4	5	4	5	4,5	4	4	3	5	4	5	4	3	5	4,25	51	4,25

Продовження табл. 2.20

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3.2 Об'єктивність в оцінці підлеглих	3	4	3	4	3,5	4	3	3	4	3,5	3	4	5	4	4	44	3,67
3.3 Здатність створити позитивний соціально-психологічний клімат у колективі	3	4	3	3	3,25	4	3	3	4	3,5	4	5	3	4	4	43	3,58
3.4 Комунікбельність	4	4	5	4	4,25	3	4	3	4	3,5	5	5	4	3	4,25	48	4,00
3.5 Вимогливість до підлеглих	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4,5	5	5	5	5	5	58	4,83
4.1 Ділові																	3,82
4.1 Працездатність	3	4	3	4	3,5	4	5	4	3	4,0	4	4	4	4	4	46	3,83
4.2 Оперативність	4	4	3	4	3,75	4	5	4	4	4,25	3	3	4	4	3,5	46	3,83
4.3 Надійність	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3,5	4	4	3	4	3,75	45	3,75
4.4 Цілеспрямованість	4	5	5	4	4,5	4	5	4	4	4,25	3	4	4	4	3,75	50	4,17
4.5 Пунктуальність	4	3	4	3	3,5	3	3	4	4	3,5	3	3	4	4	3,5	42	3,50

За результатами опитування запропоновано побудувати таблицю, у якій приведені найменування оцінюваних якостей, коди експертів і бали, виставлені ними в анкетах. За допомогою програми Excel можна вивести середні бали по кожній якості; групам якостей; середні бали, поставлені групою експертів; а також загальний середній бал. За результатами таблиці була побудована діаграма розподілу експертних оцінок ділових і особистісних якостей керівника (рис. 2.10).

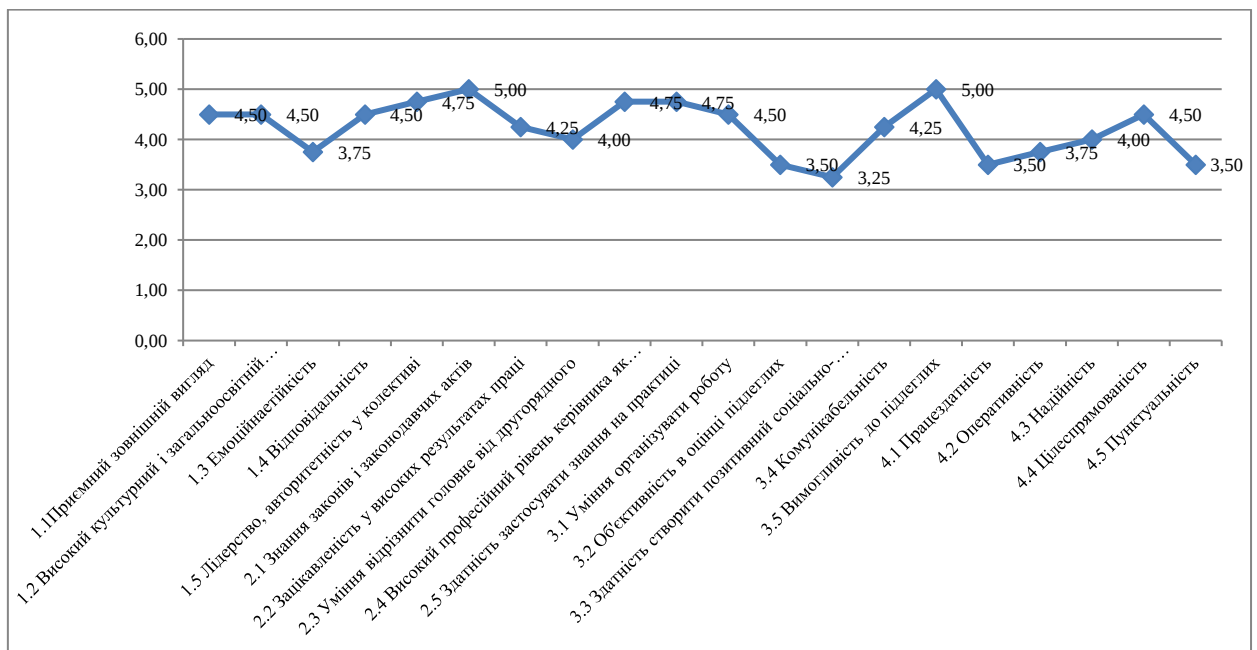


Рис. 2.10. Результати атестації керівника відділу збуту в
ПрАТ «ТД «Гідросила»

Для більш наочної оцінки якостей керівника ПрАТ «ТД «Гідросила», запропоновано шкалу балів розподілити на зони переваги. У першій зоні (перспективній) розташовуються максимальні оцінки (від 4 до 5 балів), що характеризують високий розвиток якостей у працівника. В другій зоні (ординарній) знаходяться середні оцінки (від 3 до 4 балів), що характеризують рівень якостей керівника, що вимагають подальшого розвитку. У третій зоні (мало перспективній) розташовані нижчі оцінки (від 0 до 3 балів), що характеризують слаборозвинені чи негативні якості керівника, що вимагають виправлення. Варто відзначити, що оцінюваний керівник ПрАТ «ТД «Гідросила» є цілком перспективним – більшість його оцінок знаходяться в першій зоні, менше половини оцінок потрапили в другу зону. Зменшений розвиток таких якостей, як емоційна стійкість, об'єктивність оцінки праці підлеглих, надійність і пунктуальність – саме на ці особливості керівнику необхідно звернути особливу увагу. Досить високо були оцінені експертами такі якості як лідерство в колективі, знання законодавства, високий професійний рівень, вимогливість, цілеспрямованість. За даними табл. 2.20 також складені діаграми розподілу середнього балу по групам якостей, а також середнього балу по групам якостей, виставленого окремо вищестоящими, рівностоящими чи нижчестоящими експертами, представлені на рис. 2.11 – 2.12.

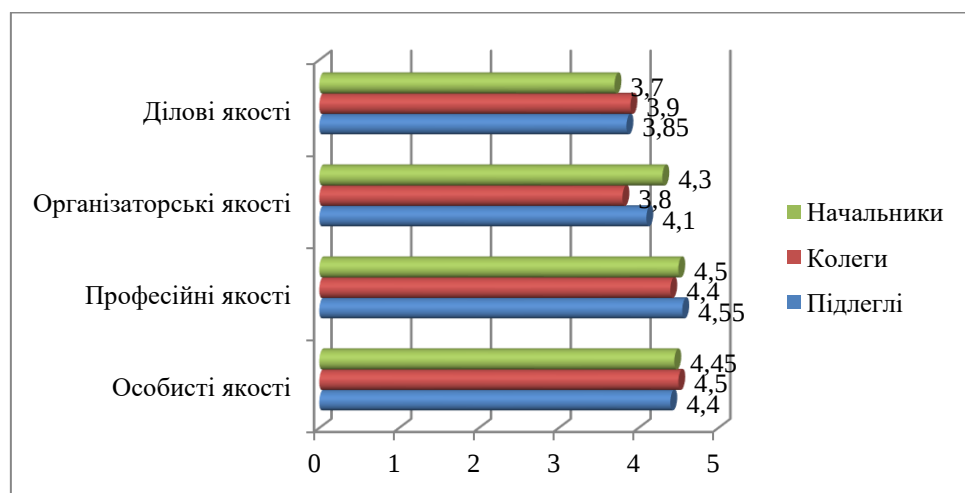


Рис. 2.11. Середній бал оцінки керівника ПрАТ «ТД «Гідросила» експертами, що займають різні посади стосовно працівника, що атестується

Експерти ставили оцінки практично на однаковому рівні, тільки оцінюючи третю групу якостей (організаторські здібності) рівностоящі експерти (колеги) виявилися найбільш вимогливими, а начальники, навпаки, більш поблажливими.

Рис. 2.11 дає наочне представлення про те, які якості у анкетуємого керівника добре розвиті, а які вимагають доробки. Так, наприклад, 1 і 2 група якостей – особисті і професійні – одержали досить високі оцінки – у районі 4,5 балів, менш розвиті організаторські здібності – 4,1 бали, але ця оцінка все одно потрапила в перспективну зону, а от ділові якості були в цілому оцінені експертами на 3,8 бали.

Отримані середні бали оцінок якостей порівнюються з моделлю усереднених якостей керівників ПрАТ «ТД «Гідросила», на основі чого виявляються найбільш перспективні фахівці, якості яких виявилися на рівні чи вище усереднених показників.

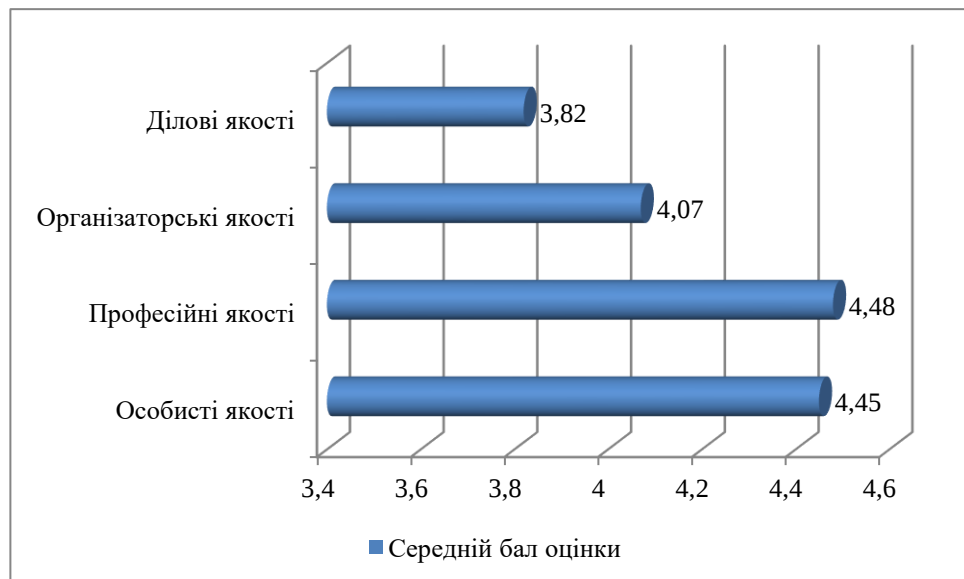


Рис. 2.12. Середні бали оцінки керівника ПрАТ «ТД «Гідросила» по основним групам якостей

Загальна середня оцінка досліджуваного керівника в ПрАТ «ТД «Гідросила» склала 4,3 бали. Ця оцінка є цілком прийнятною, але вона може бути збільшена доробкою згаданих недоліків. Також одним із питань для

експертів була можливість вказати додаткові якості, що також сильно виражені в керівника. Ці якості можна розділити на позитивні і негативні. Серед позитивних часто зустрічалися наступні: енергійність, ініціативність, здатність прийняття нестандартних рішень. Негативними якостями є: надмірна вимогливість, категоричність в оцінках та судженнях.

Таким чином, була проведена експертна оцінка роботи функціонального керівника ПрАТ «ТД «Гідросила», у ході якої встановлено найбільш і найменш розвинуті якості, розраховані середні бали оцінок по кожній із груп якостей, а також загальний середній бал; названо якості, які необхідно удосконалювати, а також негативні риси, властиві даному керівнику. Усунення перерахованих вище зауважень допоможе керівнику ПрАТ «ТД «Гідросила» підняти свій загальний рейтинг і підвищити ефективність своєї роботи. Дослідження з вивчення ділових і особистих якостей працівників ПрАТ «ТД «Гідросила» повинні проводитися за наказом директора підприємства і несуть у собі корисну інформацію щодо ухвалення рішення по кандидатурі досліджуваного керівника у різних ситуаціях, наприклад, при призначенні на вищестоящу посаду, формуванні резерву кадрів, доборі фахівців для закордонного відрядження, плановій атестації, удосконалюванні системи оплати і стимулювання праці.

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Досліджено, що ПрАТ «ТД «Гідросила» функціонує у сфері оптової торгівлі сільськогосподарськими машинами й устаткуванням. Сьогодні в ПрАТ «ТД «Гідросила» триває процес автоматизації і модернізації усіх адміністративних і управлінських процесів, розробляються проєкти по автоматизації бізнес-рішень, інтегрується усе програмне забезпечення в одну систему. Штат працівників компанії потребує добору у великій кількості, тому

досить великий відсоток відкритих вакансій саме – програмістів, адміністраторів, аналітиків і проєкт-менеджерів комп'ютерних систем. Для того, щоб проаналізувати систему добору персоналу в ПрАТ «ТД «Гідросила», а також причини – неукомплектованості персоналу у відведені терміни через що виникає недоотримання прибутку, необхідно дослідити основні показники діяльності рекрутера в компанії, зокрема: розмір навантаження вакансіями на одного рекрутера (кількість заявок в роботі); кількість закритих вакансій одним рекрутером в регламентовані терміни протягом року; середні терміни по закриттю вакансій одним рекрутером (у регламентовані терміни); плинність персоналу на випробувальному терміні. За 2019-2021 рр. відбулося скорочення продуктивності праці персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» на 426,11 тис. грн або на 13,78%, що пов'язано із нестабільним політичним, економічним та соціальним становищем в Україні.

Проаналізовано, що упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення активів ПрАТ «ТД «Гідросила» на 6484 тис. грн. або на 1,46%, що сталося у зв'язку із зростанням необоротних активів підприємства на 9882 тис. грн. або на 14,44%. Натомість, за 2019-2021 рр. спостерігаємо скорочення оборотних активів на 3375 тис. грн або на 0,90%. У 2021 р., порівняно з 2019 р., спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «ТД «Гідросила» на 9789 тис. грн. або на 1,62%. Також упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення собівартості продукції (товарів, робіт, послуг) на 12660 тис. грн. або на 2,40%. Варто відзначити, що у 2019-2021 рр. ПрАТ «ТД «Гідросила» вело прибуткову діяльність (чистий прибуток склав 33041 тис. грн. у 2019 р., 13131 тис. грн. у 2020 р. та 44079 тис. грн. у 2021 р.). Упродовж 2019-2021 рр. відбулося зростання чистого прибутку ПрАТ «ТД «Гідросила» на 11038 тис. грн або на 33,41%.

Для проведення аналізу ролі керівника в ефективності діяльності ПрАТ «ТД «Гідросила» нами була сформована група експертів, яка містить в собі в однаковій мірі експертів з числа підлеглих досліджуваного керівника, керівників такого ж рівня і вищестоящего керівництва. Нами було проведено

опитування експертів з приводу оцінювання лідерських якостей керівників цехів на досліджуваному підприємстві. Варто відзначити, що оцінюваний керівник ПрАТ «ТД «Гідросила» є цілком перспективним – більшість його оцінок знаходяться в першій зоні, менше половини оцінок потрапили в другу зону. Зменшений розвиток таких якостей, як емоційна стійкість, об'єктивність оцінки праці підлеглих, надійність і пунктуальність – саме на ці особливості керівнику необхідно звернути особливу увагу. Досить високо були оцінені експертами такі якості як лідерство в колективі, знання законодавства, високий професійний рівень, вимогливість, цілеспрямованість.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА У РОЗВИТКУ ПРАТ «ТД «ГІДРОСИЛА» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1. Пропозиції щодо поліпшення системи управління лідерством в ПрАТ «ТД «Гідросила»

Ефективна діяльність підприємства передбачає узгоджену роботу структурних підрозділів, формальних та неформальних груп на підприємстві, результативну взаємодію керуючої і керованої підсистеми, окремих членів трудового колективу підприємства. Пропонуємо розглянути ПрАТ «ТД «Гідросила» як структуровану управлінську одиницю, яка має за мету своєї діяльності забезпечити ефективну організацію практики лідерства.

Для вдосконалення лідерської моделі поведінки керівника підприємства доцільно провести професійно-психологічний тренінг відповідальності керівників ПрАТ «ТД «Гідросила» протягом травня – червня 2023 року, загальний обсяг тренінгових занять складе 60 годин (по 15 годин на кожен тренінгову групу).

При комплектації тренінгових груп варто керуватися принципом однорідності посад і рангів керівництва, а також взаємозв'язків у торгівельних процесах та типовістю отриманих в процесі попередньої діагностики даних. Кількість членів групи не перевищуватиме 12 осіб. Таким чином, буде утворено 4 тренінгові групи (вища ланка керівництва – 8 осіб, середня ланка керівництва – 12 осіб, низова ланка керівництва – 2 групи по 10 осіб). Таким чином кількість членів експериментальної групи становитиме 40 осіб, контрольної – 60 осіб. Вибір модулів професійно-психологічного тренінгу відповідальності зумовлений результатами констатуючого етапу дослідження об'єктивних та суб'єктивних чинників впливу на професійну відповідальність керівників.

Метою тренінгу є розширення уявлень про лідерство як способи організації та управління малою групою, активізація лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління та управління іншими людьми. У процесі тренінгу учасникам дається можливість побачити зі сторони свої лідерські схильності (потенціал), відчувати переваги і труднощі лідерських позицій, визначити для себе свої сильні й слабкі сторони щодо лідерства в тих або інших ситуаціях, оволодіти техніками лідерського впливу та згуртування групи, розвинути лідерські вміння.

Наведемо приклад тренінгу для розвитку лідерських якостей. Тренінг розвитку лідерських якостей має за мету розвиток лідерських якостей. Завдання тренінгу:

- сприяти формуванню лідерської Я-концепції;
- розвиток позитивного самосприйняття;
- сприяти формуванню відповідальності;
- сприяти формуванню лідерського світогляду.

Структура тренінгу:

- знайомство учасників групи один з одним і тренером;
- створення психологічного комфорту для роботи в групі;
- формування загального уявлення про лідерство;
- демонстрація учасникам ефективності кооперації;
- оцінка ролі лідера в команді;
- оцінка отриманого досвіду;
- прощання з групою.

Матеріали: маркери, ручки, папір А4, ватмани, стікери, фліп-чарт.

Заняття: учасники групи сідають у коло. Тренер вітає учасників, розкриває напрями за якими буде працювати група; планує режим роботи.

1. Вправа «Мое ім'я».

Мета: познайомити учасників одне з одним, створити умови для ефективної співпраці.

Процедура проведення: тренер пропонує першому учаснику, наприклад, сидячому з права від нього, підвестися та назвати своє повне ім'я та прізвище, а також ім'я, яким він ходив би, щоб його називали в групі. Наприклад: «Мене звуть В'ячеслав Іванов. В групі прошу називати мене Слава».

Далі виступаючому потрібно повідомити що-небудь про своє ім'я і прізвище. Він може відповісти на такі запитання:

Що означає твоє прізвище?

Що означає твоє ім'я?

Чи подобається тобі твоє ім'я?

Чи знаєш ти, хто його тобі підібрав?

Хто ще в твоїй сім'ї носив це ім'я?

Чи хотів би ти щоб тебе назвали іншим ім'ям?

2. Вправа «Очікування».

Мета: допомогти учасникам усвідомити власні очікування від тренінгу розвитку лідерських якостей.

Матеріали: плакат «Наші очікування».

Процедура проведення: тренер нагадує учасникам, що вони працюють у форматі тренінгу і потрібно сформулювати власні очікування: які знання, навички ви хотіли б отримати.

Кожному учаснику пропонується назвати свої очікування від тренінгу, починаючи словами: «Я очікую...». Кожне висловлювання тренер коротко записує на плакаті «Наші очікування»

3. Вправа «Якості лідера».

Мета: формування уявлень учасників про лідерські якості.

Процедура проведення: вправа складається з трьох етапів. На першому етапі кожному учасникові пропонується індивідуально скласти список із семи найбільш важливих якостей, якими, на його думку, необхідно володіти людині, щоб стати лідером. Час виконання – 5 хвилин. Потім кожен учасник зачитує свій список групі. На другому етапі групі пропонується колегіально, керуючись принципом досягнення згоди, проаналізувати всі якості, що

прозвучали, і визначити п'ять найбільш значущих якостей для лідера учнівської групи. Остаточний список якостей зачитується ведучому та обґрунтовується учасниками. На третьому етапі кожному учасникові пропонується за п'ятибальною шкалою оцінити ступінь розвиненості виділених групою лідерських якостей особисто в нього. Результати зачитуються групі. На завершення зазначимо, використання тренінгу інтенсифікує внутрішньогрупову взаємодію слухачів, створює максимально сприятливі умови для виховання лідерських, комунікативних, організаторських якостей, навичок саморегуляції та рефлексії.

Всього нами було виділено п'ять модулів професійно-психологічного тренінгу відповідальності:

Соціально-психологічна компетентність керівника.

Професійна мотивація керівника.

Особистісна детермінація (інтернальність) керівника.

Професійна відповідальність керівника (індивідуально-психологічний рівень).

Професійна відповідальність керівника (організаційний рівень).

Динаміка організаційної структури професійно-психологічного тренінгу відповідальності керівників має поступальний, системний та інтегрований характер.

Для визначення ступеня задоволеності тренінговою програмою було використано метод опитування учасників тренінгу за допомогою письмового анкетування через місяць та рік після закінчення професійно-психологічного тренінгу. Варто відзначити, що найвищі показники задоволеності спостерігаються щодо другого (90%) та третього (85%) модулів тренінгу. Оскільки саме ці модулі передбачають когнітивну спрямованість, діють на глибинні особистісні утворення, мають детермінуючий характер щодо відповідальності як професійно важливої риси керівника, можна зробити висновок про адекватне сприйняття учасниками їх надважливості.

В ході опитування нами було з'ясовано, що необхідність та доцільність проведення подібних професійно-психологічних тренінгів зростає з підвищенням статусу керівника в організації. Проведене дослідження показало практичну корисність та ефективність професійно-психологічного тренінгу відповідальності керівників, продемонструвало довготривалий характер дії ефектів тренінгового навчання, позитивну спрямованість змін особистісних конструктів управлінців, зокрема рівня інтернальності процесу контролю. Процес контролю тісно пов'язаний з когнітивною, мотиваційною та поведінковою сферами особистості та визначає рівень сформованості внутрішньої відповідальності в її проявах у всіх сферах життєдіяльності, у тому числі, при виконанні службових обов'язків. Статистично значущі зрушення були виявлені за шкалами процесу контролю після проведення тренінгу. Значні зміни відбулися за шкалами інтернальності досягнень (Ід) ($t=2,12$; $p<0,05$) та інтернальності у професійній діяльності (Іп) ($t=2,02$; $p<0,05$). Одночасно, всі показники інтернальності після тренінгу підвищилися, окрім інтернальності у сфері невдач (Ін) (рис. 3.1).

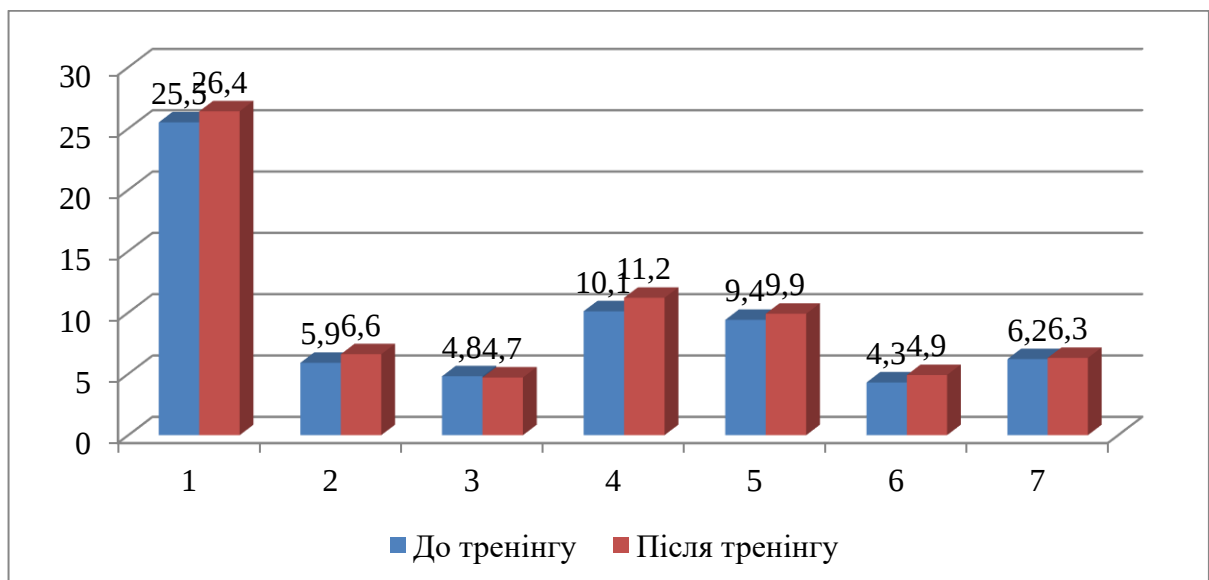


Рис. 3.1. Динаміка рівня інтернальності учасників професійно-психологічного тренінгу (загальна вибірка)*

*Примітка: 1 – інтернальність загальна, 2 – інтернальність у сфері досягнень, 3 – інтернальність у сфері невдач, 4 – інтернальність у професійній діяльності, 5 – інтернальність у міжособистісному спілкуванні, 6 – готовність до діяльності, пов'язаної з труднощами, 7 – готовність до самостійного планування.

Отже, проведений аналіз результатів із застосуванням методів математичної статистики, довів, що професійно-психологічний тренінг відповідальності керівників в ПрАТ «ТД «Гідросила» є ефективним. При використанні тренінгових методів спостерігається розвиток і вдосконалення управлінських здібностей, удосконалення особистісних психологічних якостей, формування та закріплення мотивації, розвиток професійно важливих якостей, корекція та розвиток системи відносин особистості, зміцнення позитивних якостей і аналіз негативних аспектів особистості, формування базових комунікативних вмінь, формування індивідуального стилю спілкування, підвищення комунікативної майстерності й інші особистісні якості, які потребують подальшого вивчення.

3.2. Підвищення ефективності розвитку концепції лідерства ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації

У процесі спілкування формується те чи інше ставлення до дій керівника, складається його образ, який так чи інакше співвідноситься з очікуваннями, що впливають з його статусу. У разі відповідності реального і очікуваного образів зростає престиж керівника, його авторитет. Від сучасного керівника потрібно стратегічне і тактичне мислення, спообність і готовність до тверезого аналізу конкретної ситуації, прийняття рішень, ініціативність і самостійність у виборі відповідних ситуацій, шляхів і засобів досягнення мети, принциповість, діловитість, відповідальність, справедливість, вимогливість до підлеглих і т. д. Важливою умовою, яка забезпечує успіх керівника, є коректне, шанобливе ставлення до підлеглих, здатність привертати до себе людей.

Зміцнення авторитету керівника в ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації ґрунтується на основних принципах і правилах у сфері навчання та розвитку працівників підприємства, визначає цілі та задачі навчання, основні види навчання, порядок взаємодії структурних підрозділів компанії, відповідальність, повноваження і зобов'язання працівників під час

організації навчання персоналу компанії. Навчання всіх без винятку працівників компанії має проводитися з дотриманням правил, передбачених цією політикою. ПрАТ «ТД «Гідросила» цінує найкращих співробітників і піклується про професійне зростання своїх працівників, а отже, створює сприятливі умови для їх навчання та розвитку. Зокрема, основні підходи до зміцнення авторитету керівника, які доцільно використовувати в ПрАТ «ТД «Гідросила» – це тренінг, Кейс Стаді, коучинг, E-learning, самонавчання (рис. 3.2).

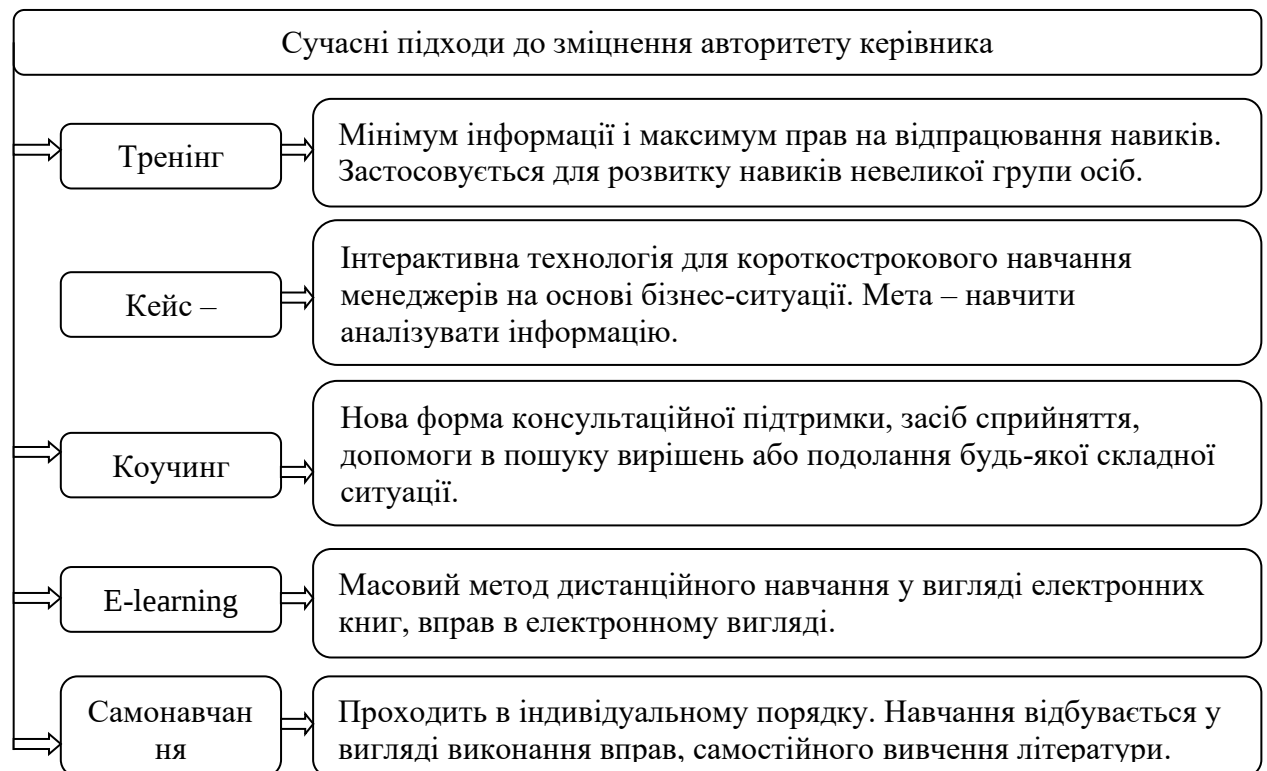


Рис. 3.2. Сучасні підходи зміцнення авторитету керівника

ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації

Так, цільове застосування певного підходу до зміцнення авторитету керівника ПрАТ «ТД «Гідросила» забезпечить бажаний ефект і сприятиме досягненню цілей підприємства. Ще однією важливою складовою системи зміцнення авторитету керівника ПрАТ «ТД «Гідросила» є керівний вплив як комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, які впливають на об'єкт і забезпечують досягнення реальних зміни в його стані.

Проект річного бюджету на навчання персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» й основні положення по його формуванню представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Бюджет витрат на навчання персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації на 2023 рік

Стаття бюджету	Категорія навчання	Число працівників	Сума, грн
Адаптація	Базові тренінги	10	-
	Наставництво	10	-
Внутрішнє навчання	Технічні тренінги	4	4800
	Галузеві тренінги	4	4800
	Мовні курси	1	8400
	Навчання для керівників	1	4000
Зовнішнє навчання	Зовнішні викладачі		
	Зовнішні тренінги	2	3000
Додаткове навчання	Участь у конференціях	4	1200
	Самонавчання	5	-
	Інші заходи (субсидування)		8300
РАЗОМ			34500

Таким чином, передбачається сума витрат на професійне навчання – 34,5 тис. грн на 2023 рік. Для підвищення якості роботи молодих фахівців необхідно збільшити число годин навчання, збільшити тривалість періоду наставництва, а також збільшити періодичність оцінки.

Узагальнюючи все наведене вище, ми можемо зробити висновок, що внесені нами пропозиції по вдосконаленню системи зміцнення авторитету керівника у ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації підвищать ефективність зміцнення авторитету керівника завдяки впровадженню стандартів відповідності працівників своїй посаді, а застосування комплексу психологічних заходів із мотивації людського капіталу в підприємства, таких, як індивідуальна й групова бесіди, опитування, анкетування, дасть змогу керівництву ретельно оцінити кожного працівника, зробити відповідні висновки та вжити заходи з мотивації співробітників до продуктивної праці на тривалий термін.

Таким чином, сучасна система зміцнення авторитету керівника в умовах діджиталізації на підприємстві повинна бути побудована на основі

загальнонаукових принципів управління та враховувати ринкові умови господарювання, бути комплексною, гнучкою, комфортною, прогресивною і т. д. Головна її мета має полягати у забезпеченні сьогодні і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій, фахівцями необхідної кваліфікації. Авторитет керівника в умовах діджиталізації є специфічною формою суспільної свідомості, що має значний вплив на людей, що знаходяться насамперед у його безпосередньому підпорядкуванні. Вплив авторитетного керівника на людей позначається навіть тоді, коли виробничі і соціальні умови, в яких сформувався авторитет, змінюються або перестають існувати. Відмінною рисою авторитету є його суспільне визнання: чим вище ступінь цього визнання, тим більший вплив робить авторитет на даний колектив працівників.

3.3. Оцінювання економічного ефекту від запропонованих заходів

Визначимо соціальну та економічну ефективність пропозицій щодо зміцнення авторитету керівника. Соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних, а також уникненні негативних змін в компанії з соціальної точки зору. Позитивні соціальні наслідки пропозицій в ПрАТ «ТД «Гідросила» можуть формуватися (і оцінюватися) за межами компанії (формування сприятливого іміджу компанії, створення нових робочих місць і забезпечення стабільної зайнятості, забезпечення високого рівня задоволеності серед клієнтів). Передбачувані соціальні ефекти від реалізації проекту наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Соціальна ефективність пропозицій щодо зміцнення авторитету керівника ПрАТ «ТД «Гідросила»

Соціальний ефект	Показники ефективності
Підвищення змістовності праці	Питома вага працівників, що підвищують кваліфікацію
Реалізація і розвиток індивідуальних здатностей працівників	Питома вага працівників, що виразили позитивне відношення до проекту
Підвищення конкурентоспроможності персоналу	Питома вага працівників, що пропонують нові ідеї по вдосконаленню організації роботи
Забезпечення узгодження цілей працівників і адміністрації при управлінні кар'єрою	Рівень плинності персоналу через відсутність
Формування сприятливого іміджу компанії	Можливості розвитку
Забезпечення стабільної зайнятості	Лояльність персоналу до компанії і позитивні відгуки про неї за межами компанії
	Число постійних клієнтів

Крім того, у таблиці представлені показники, що характеризують соціальну ефективність проекту. Розрахуємо економічну ефективність пропозицій щодо зміцнення авторитету керівника в ПрАТ «ТД «Гідросила» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вартість проектних заходів у ПрАТ «ТД «Гідросила»

Найменування заходу	Число персоналу, яким необхідне навчання, чол.	Середня вартість розраховуючи на 1 людину, грн	Загальна вартість навчання, грн
Зовнішні та внутрішні тренінги	5	2000	10000
Підвищення кваліфікації	3	7500	22500
Посилення програми адаптації і навчання молодих фахівців	2	1000	2000
Разом	-	-	34500

Вартість організаційних заходів за рік складе 15800 грн. Загальна сума витрат на реалізацію пропозицій складе $34500 + 15800 + 5000 = 55300$ грн.

Виходячи з перерахованих вище даних, розрахуємо інтегральний економічний ефект від реалізації пропозицій щодо зміцнення авторитету керівника в ПрАТ «ТД «Гідросила»: $E_e = 6446,45 - 55,300 = 6396,15$ тис. грн.

Наявність позитивного економічного ефекту дозволяє стверджувати, що проект є ефективним. Існують передумови для зростання економічної

ефективності проекту. Вартість організаційних заходів після першого року реалізації проекту знизиться, тому що основні документи будуть уже розроблені і введені в дію, буде потрібно тільки поточний контроль за виконанням планів і внесення коректувань. Планується, що бюджетування навчання дозволить знизити витрати на навчання на 5–7% за рахунок більш повного виявлення потреб у навчанні і ефективного планування.

Проект зміцнення авторитету керівника підприємства привабливий та вигідний для ПрАТ «ТД «Гідросила». При цьому досягатиметься як соціальна, так і економічна ефективність. Економічний ефект у сфері управління досягається за рахунок зниження трудомісткості виконання функцій управління в результаті зменшення зайвих, повторних функцій, зв'язків, документації; зайвих витрат у результаті вибору економічних способів виконання функцій; здійснення ряду функцій із застосуванням більш досконалих методів і засобів управління тощо. Соціальний ефект полягає в підвищенні змістовності праці, реалізації і розвитку індивідуальних здатностей працівників, підвищенні конкурентоспроможності персоналу, забезпеченні узгодження цілей працівників і адміністрації при управлінні кар'єрою, формуванні сприятливого іміджу компанії та забезпеченні стабільної зайнятості.

Отже, забезпечення процесу зміцнення авторитету керівника підприємства є основою ефективного управління ПрАТ «ТД «Гідросила». Погляд на співробітників як основну цінність досліджуваної підприємства, створення умов для залучення і утримання кращих, своєчасна підготовка персоналу до потреб підприємства формує міцну основу розвитку професійної компетентності керівників відділів у ПрАТ «ТД «Гідросила». Зокрема, сучасні програми з підвищення кваліфікації мають за мету навчити керівників відділів підприємства самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Ці програми дають знання, що не входять до посадових обов'язків та викликають бажання навчатися надалі. Важливою

характеристикою персоналу є його професійно-кваліфікаційна структура, що потребує докваліфікації персоналу.

Висновки до розділу 3

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Зазначено, що проведений аналіз результатів із застосуванням методів математичної статистики, довів, що професійно-психологічний тренінг відповідальності керівників в ПрАТ «ТД «Гідросила» є ефективним. При використанні тренінгових методів спостерігається розвиток і вдосконалення управлінських здібностей, удосконалення особистісних психологічних якостей, формування та закріплення мотивації, розвиток професійно важливих якостей, корекція та розвиток системи відносин особистості, зміцнення позитивних якостей і аналіз негативних аспектів особистості, формування базових комунікативних вмінь, формування індивідуального стилю спілкування, підвищення комунікативної майстерності й інші особистісні якості, які потребують подальшого вивчення.

Досліджено, що зміцнення авторитету керівника в ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації ґрунтується на основних принципах і правилах у сфері навчання та розвитку працівників підприємства, визначає цілі та задачі навчання, основні види навчання, порядок взаємодії структурних підрозділів компанії, відповідальність, повноваження і зобов'язання працівників під час організації навчання персоналу компанії. Навчання всіх без винятку працівників компанії має проводитися з дотриманням правил, передбачених цією політикою. ПрАТ «ТД «Гідросила» цінує найкращих співробітників і піклується про професійне зростання своїх працівників, а отже, створює сприятливі умови для їх навчання та розвитку. Зокрема, основні підходи до зміцнення авторитету керівника, які доцільно використовувати в

ПрАТ «ТД «Гідросила» – це тренінг, Кейс Стаді, коучинг, E-learning, самонавчання.

Обґрунтовано, що проєкт зміцнення авторитету керівника підприємства привабливий та вигідний для ПрАТ «ТД «Гідросила». При цьому досягатиметься як соціальна, так і економічна ефективність. Економічний ефект у сфері управління досягається за рахунок зниження трудомісткості виконання функцій управління в результаті зменшення зайвих, повторних функцій, зв'язків, документації; зайвих витрат у результаті вибору економічних способів виконання функцій; здійснення ряду функцій із застосуванням більш досконалих методів і засобів управління тощо. Соціальний ефект полягає в підвищенні змістовності праці, реалізації і розвитку індивідуальних здатностей працівників, підвищенні конкурентоспроможності персоналу, забезпеченні узгодження цілей працівників і адміністрації при управлінні кар'єрою, формуванні сприятливого іміджу компанії та забезпеченні стабільної зайнятості.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено сутність поняття «лідерство», його ознаки та дослідження. Лідер – це призначений адміністративним органом найбільш авторитетний працівник, який володіє рисами соціального та професійного лідера та наділений правами здійснювати керівництво спільною трудовою діяльністю й соціальним розвитком організації. У системі управління організації лідер є центральною фігурою апарату управління. Лідер – складна професія, яка вимагає володіння спеціальною сферою управлінських знань, навичок та вмінь.

Обґрунтовано стилі лідерства та дослідження міжособистісних зв'язків підприємства в умовах діджиталізації. Лідерство – це властивість характеру (чесноти, свободи, самовдосконалення), а не темпераменту (біології і генетики). Темперамент може сприяти формуванню одних чеснот і заважати розвитку інших; але коли дозрівають чесноти, вони накладають на темперамент відбиток характеру, отже темперамент вже не панує над особистістю. Темперамент не перешкоджає лідерству; справжня перешкода – недоліки характеру, які швидко залишають людей позбавленими моральної енергії та волі. «Лідерство здійснюється саме за допомогою характеру».

Проаналізовано світовий досвід дослідження лідерства у розвитку сучасного підприємства. Східні компанії, як правило, обирають шлях реалізації таких мотиваційних інструментів через впровадження систем планування кар'єри та вирощування «внутрішнього менеджера» у фахівцях (самоконтроль та самостійне прийняття рішення), тоді як європейські компанії націлені на пошук талантів, «пробивних» активістів та залучення їх до управління компанією через генерацію ідей, організацію заходів та ін. Для порівняння можна навести програми лідерства в автомобілебудівних компаніях – японській Isuzu Motors та німецькому концерні Daimler AG. Як

зазначено у таблиці, у першій практикується система персонального розвитку, де кожен співробітник спочатку «вирощується» у професійному плані (горизонтальна кар'єра), а потім може вибрати подальший шлях управління (вертикальна кар'єра). Європейський підхід Daimler AG передбачає пошук співробітників із уже притаманним їм амбітним характером і залучення їх у різні проекти задоволення їх потреби у своїй значимості, і навіть поповнення кадрового резерву роль лідерів груп і керівників середнього рівня.

Досліджено, що ПрАТ «ТД «Гідросила» функціонує у сфері оптової торгівлі сільськогосподарськими машинами й устаткуванням. Сьогодні в ПрАТ «ТД «Гідросила» триває процес автоматизації і модернізації усіх адміністративних і управлінських процесів, розробляються проекти по автоматизації бізнес-рішень, інтегрується усе програмне забезпечення в одну систему. Штат працівників компанії потребує добору у великій кількості, тому досить великий відсоток відкритих вакансій саме – програмістів, адміністраторів, аналітиків і проєкт-менеджерів комп'ютерних систем. Для того, щоб проаналізувати систему добору персоналу в ПрАТ «ТД «Гідросила», а також причини – неукомплектованості персоналу у відведені терміни через що виникає недоотримання прибутку, необхідно дослідити основні показники діяльності рекрутера в компанії, зокрема: розмір навантаження вакансіями на одного рекрутера (кількість заявок в роботі); кількість закритих вакансій одним рекрутером в регламентовані терміни протягом року; середні терміни по закриттю вакансій одним рекрутером (у регламентовані терміни); плинність персоналу на випробувальному терміні. За 2019-2021 рр. відбулося скорочення продуктивності праці персоналу ПрАТ «ТД «Гідросила» на 426,11 тис. грн або на 13,78%, що пов'язано із нестабільним політичним, економічним та соціальним становищем в Україні.

Проаналізовано, що упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення активів ПрАТ «ТД «Гідросила» на 6484 тис. грн. або на 1,46%, що сталося у зв'язку із зростанням необоротних активів підприємства на 9882 тис. грн. або на 14,44%. Натомість, за 2019-2021 рр. спостерігаємо скорочення оборотних

активів на 3375 тис. грн або на 0,90%. У 2021 р., порівняно з 2019 р., спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «ТД «Гідросила» на 9789 тис. грн. або на 1,62%. Також упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення собівартості продукції (товарів, робіт, послуг) на 12660 тис. грн. або на 2,40%. Варто відзначити, що у 2019-2021 рр. ПрАТ «ТД «Гідросила» вело прибуткову діяльність (чистий прибуток склав 33041 тис. грн. у 2019 р., 13131 тис. грн. у 2020 р. та 44079 тис. грн. у 2021 р.). Упродовж 2019-2021 рр. відбулося зростання чистого прибутку ПрАТ «ТД «Гідросила» на 11038 тис. грн або на 33,41%.

Для проведення аналізу ролі керівника в ефективності діяльності ПрАТ «ТД «Гідросила» нами була сформована група експертів, яка містить в собі в однаковій мірі експертів з числа підлеглих досліджуваного керівника, керівників такого ж рівня і вищестоящего керівництва. Нами було проведено опитування експертів з приводу оцінювання лідерських якостей керівників цехів на досліджуваному підприємстві. Варто відзначити, що оцінюваний керівник ПрАТ «ТД «Гідросила» є цілком перспективним – більшість його оцінок знаходяться в першій зоні, менше половини оцінок потрапили в другу зону. Зменшений розвиток таких якостей, як емоційна стійкість, об'єктивність оцінки праці підлеглих, надійність і пунктуальність – саме на ці особливості керівнику необхідно звернути особливу увагу. Досить високо були оцінені експертами такі якості як лідерство в колективі, знання законодавства, високий професійний рівень, вимогливість, цілеспрямованість.

Зазначено, що проведений аналіз результатів із застосуванням методів математичної статистики, довів, що професійно-психологічний тренінг відповідальності керівників в ПрАТ «ТД «Гідросила» є ефективним. При використанні тренінгових методів спостерігається розвиток і вдосконалення управлінських здібностей, удосконалення особистісних психологічних якостей, формування та закріплення мотивації, розвиток професійно важливих якостей, корекція та розвиток системи відносин особистості, зміцнення позитивних якостей і аналіз негативних аспектів особистості, формування

базових комунікативних вмінь, формування індивідуального стилю спілкування, підвищення комунікативної майстерності й інші особистісні якості, які потребують подальшого вивчення.

Досліджено, що зміцнення авторитету керівника в ПрАТ «ТД «Гідросила» в умовах діджиталізації ґрунтується на основних принципах і правилах у сфері навчання та розвитку працівників підприємства, визначає цілі та задачі навчання, основні види навчання, порядок взаємодії структурних підрозділів компанії, відповідальність, повноваження і зобов'язання працівників під час організації навчання персоналу компанії. Навчання всіх без винятку працівників компанії має проводитися з дотриманням правил, передбачених цією політикою. ПрАТ «ТД «Гідросила» цінує найкращих співробітників і піклується про професійне зростання своїх працівників, а отже, створює сприятливі умови для їх навчання та розвитку.

Обґрунтовано, що проєкт зміцнення авторитету керівника підприємства привабливий та вигідний для ПрАТ «ТД «Гідросила». При цьому досягатиметься як соціальна, так і економічна ефективність. Економічний ефект у сфері управління досягається за рахунок зниження трудомісткості виконання функцій управління в результаті зменшення зайвих, повторних функцій, зв'язків, документації; зайвих витрат у результаті вибору економічних способів виконання функцій; здійснення ряду функцій із застосуванням більш досконалих методів і засобів управління тощо. Соціальний ефект полягає в підвищенні змістовності праці, реалізації і розвитку індивідуальних здатностей працівників, підвищенні конкурентоспроможності персоналу, забезпеченні узгодження цілей працівників і адміністрації при управлінні кар'єрою, формуванні сприятливого іміджу компанії та забезпеченні стабільної зайнятості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г. Ф., Дзьобко І. П. Методичні підходи до управління промисловим підприємством на засадах логістики. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1 (8). С. 3-9.
2. Баранюк Н. І., Гоза В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2014. № 1. С. 223-232.
3. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33-39.
4. Бугас В. В., Рябуха А. С. Удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5952> (дата звернення: 24.11.2022).
5. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1-2 (1). С. 98-101.
6. Волков І. П. При особистому авторитеті керівника. Соціальна психологія особистості; за ред А. А. Бодалева. Л.: Знання, 2015. С. 77–87.
7. Воробйова Є. В. Розвиток індивідуального стилю діяльності менеджера в процесі професійної підготовки. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2016. № 1. С. 81-85
8. Драган І. В., Долінченко О. М. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. *Publ. upr. reg. rozvit.* 2022, № 16. С. 427-442.
9. Жарик Є. А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (58). С. 200-203.

10. Жигулин О. А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: монографія. Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2019. 301 с.
11. Калущка Л. В. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 2 (7). С. 74-80.
12. Ковальов А. Г. Колектив і соціально-психологічні проблеми керівництва. М.: Політвидав, 2017. 275 с.
13. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А., Загоруйко В.Л. Профіль компетентностей креативного менеджера з персоналу. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 28. С. 62-69.
14. Менеджмент: навч. посіб. за ред. С. І. Михайлова. Вінниця: НОВА КНИГА, 2016. 416 с.
15. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Хар. нац. акад. міськ. госп-ва, 2017. 261 с.
16. Новаченко Т. В. Авторитет керівника як тип легітимності влади. *Вісник НАДУ при Президентові України (Серія «Політичні науки»)*. 2018. № 2 (81). С. 62-67.
17. Прочан А. О. Значущість лідерських якостей менеджера як запорука позитивних змін на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Випуск 32. С. 31-36.
18. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2016. 496 с.
19. Свінцицька О. М. Вплив методів управління на продуктивність праці персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С. 539-543.

20. Ткаченко А. М. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом: монографія. Запоріжжя: Вид-во Запорізької державної інженерної академії. 2018. 234 с.
21. Третяк О. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24 (4). С. 389-396.
22. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом: нова роль HR-менеджера в організації; пер. з англ. М., 2017. 304 с.
23. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Вип. 2 (4). Ч. 2. С. 115-120.
24. Холодницька А., Бондар В. Формування та становлення методів управління в науковій та адміністративній школі менеджменту. *Сіверянський літопис*. 2017. № 2. С. 182-188.
25. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. *Фундаментальні дослідження*. 2015. № 3. С. 217-223.
26. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. № 2. С. 49.
27. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до управління трудовими ресурсами в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 21.14. С. 314-319.
28. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
29. Шкода Т. Н. Сутність людського потенціалу підприємства. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/332/321> (дата звернення: 24.11.2022).
30. Щолокова В. О. Трудовий потенціал підприємства : упорядкування категорій та оновлення змісту. Стратегія економічного розвитку України, 2019. вип. 24–25. С. 204-208.

31. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 1 (76). С. 130-136.
32. Яценко О. М., Горбунов М. П. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки: монографія. Харків, 2018. 250 с.
33. Bird A. (2018). Mapping the content domain of global leadership competencies. In M. E. Mendenhall, J. S. Osland, A. Bird, G. Oddou, M. J. Stevens, M. L. Maznevski, & G. K. Stahl (Eds.), *Global leadership: Research, practice, and development* (3rd ed., pp. 119–142). New York, NY: Routledge.
34. Bird A., & Mendenhall M. (2016). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*, 51(1), 115–126.
35. Bjorkman I., & Makela K. (2013). Are you willing to do what it takes to become a senior global leader? Exploring the willingness to undertake challenging leadership development activities. *European Journal of International Management*. 7(5). 570–586.
36. Caligiuri P. (2013). Developing culturally agile global business leaders. *Organizational Dynamics*. 42. 175–182.
37. Caligiuri P., & Thoroughgood C. (2015). Developing responsible global leaders through corporate sponsored international volunteerism program. *Organizational Dynamics*. 44. 138–145.
38. Clapp-Smith R., & Wernsing T. (2014). The transformational triggers of international experiences. *Journal of Management Development*. 33(7). 662–679.
39. Conger J. (2014). Addressing the organizational barriers to developing global leadership talent. *Organizational Dynamics*. 43. 198–204.
40. Cumberland D., Herd A., Alagaraja M., & Kerrick, S. (2016). Assessment and development of global leadership competencies in the workplace: A review of literature. *Advances in Developing Human Resources*. 18(3). 301–317.

41. Guillen L., Mayo M., & Korotov K. (2015). Is leadership part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. *The Leadership Quarterly*, 26, 802–820.
42. Gundling E., Grant T., & Everhart D. (2014). Global leadership development at Ford. In J. S. Osland, M. Li, & Y. Wang (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 8, pp. 317–338). Bingley: Emerald Publishing Limited.
43. Gupta B., Singh D., Jandhyala K., & Bhatt, S. (2013). Self-monitoring, cultural training and prior international work experience as predictors of cultural intelligence –A study of Indian expatriates. *Organizations & Markets in Emerging Economies*, 4(1), 56–71.
44. Javidan M., & Bowen D. (2013). The ‘global mindset’ of managers: What is it, why it matters, and how to develop it. *Organizational Dynamics*, 42, 145–155.
45. Johnston A. (2014). Short-term business travel and development of executive leader global mindset. In J. S. Osland, M. Li, & Y. Wang (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 6, pp. 293–316). Bingley: Emerald Publishing Limited.
46. Kalra K., Szymanski M., & Olszewska A. (2018). Do all roads lead to global leadership? Three approaches to teaching global leadership in modern business schools. In J. S. Osland, M. E. Mendenhall, & M. Li (Eds.), *Advances in global leadership*, (Vol. 11, pp. 257–259). Bingley: Emerald Publishing Limited.
47. Li M., Mobley W., & Kelly A. (2013). When do global leaders learn best to develop cultural intelligence? An investigation of the moderating role of experiential learning style. *The Academy of Management Learning and Education*, 12(1), 32–50.
48. Lokkesmoe K., Kuchinke K., & Ardichvili A. (2016). Developing cross-cultural awareness through foreign immersion programs: Implications of university study abroad research for global competency development. *European Journal of Training and Development*, 40(3), 155–170.
49. Mendenhall M., Arnardottir A., Oddou G., & Burke L. (2013). Developing cross-cultural competencies in management education via cognitive-

behavior therapy. *The Academy of Management Learning and Education*, 2013(3), 436–451.

50. Mendenhall M., Weber T., Arnardottir A., & Oddou G. (2017). Developing global leadership competencies: A process model. In J. S. Osland, M. E. Mendenhall, & M. Li (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 10, pp. 117–146). Bingley: Emerald Publishing Limited.

51. Osland J., & Bird A. (2013). Process models of global leadership development. In M. E. Mendenhall, J. S. Osland, A. Bird, G. R. Oddou, M. L. Maznevski, M. J. Stevens, & G. K. Stahl (Eds.), *Global leadership: Research, practice and development* (2nd ed., pp. 97–112). New York, NY: Routledge.

52. Osland J., & Bird A. (2018). Process models of global leadership development. In M. E. Mendenhall, J. S. Osland, A. Bird, G. R. Oddou, M. J. Stevens, M. L. Maznevski, & G. K. Stahl (Eds.), *Global leadership: Research, practice and development* (3rd ed., pp. 179–199). New York, NY: Routledge.

53. Osland J., Ehret M., & Ruiz L. (2017). Case studies of global leadership expert cognition in the domain of large-scale global change. In J. S. Osland, M. Li, & M. E. Mendenhall (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 10, pp. 41–88). Bingley: Emerald Publishing Limited.

54. Osland J., Li M., & Mendenhall M. (2017). Patterns, themes and future directions for advancing global leadership. In J. S. Osland, M. E. Mendenhall, & M. Li (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 10, pp. 253–262). Bingley: Emerald Publishing Limited.

55. Osland, J., Li M., Petrone M., & Mendenhall M. (2018). Global leadership development in the university settings and future directions for advancing global leadership research. In J. S. Osland, M. E. Mendenhall, & M. Li (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 11, pp. 347–366). Bingley: Emerald Publishing Limited.

56. Osland J., Li M., & Wang Y. (2014). Conclusion: Future directions for advancing global leadership research. In J. Osland, M. Li, & Y. Wang (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 8, pp. 365–376). Bingley: Emerald Publishing Limited.

57. Ott D., & Michailova S. (2018). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20, 99–119.
58. Pless N., & Boreck`a M. (2014). Comparative analysis of international service learning programs. *Journal of Management Development*, 33(6), 526–550.
59. Raver J., & Dyne L. (2018). Developing cultural intelligence. In K. Brown (Ed.), *The Cambridge handbook of workplace training and employee development* (pp. 407–440). Cambridge: Cambridge University Press.
60. Reiche B., Bird A., Mendenhall M., & Osland J. (2017). Contextualizing leadership: A typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies*, 48, 552–572.
61. Rowe W., Krause W., Hayes G., Corak L., Wilcox S., Azam G., ... Varela F. (2018). Canadian global leadership students engaged in strategic partnership in Ecuador. In J. S. Osland, B. S. Reiche, B. Szkudlarek, & M. E. Mendenhall (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 11, pp. 281–311). Bingley: Emerald Publishing Limited.
62. Tracy M. (2018). Leadership development in a global chemical manufacturer. *Development and Learning in Organizations*, 32(4), 1–4.
63. Tuleja E. (2014). Developing cultural intelligence for global leadership through mindfulness. *Journal of Teaching in International Business*, 25, 5–24.
64. Tung R. (2014). Distinguished scholar invited essay. Requisites to and way of developing a global mind-set: Implications for research on leadership and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 329–337.
65. Vijaiakumar P., Morley M., Heraty N., Mendenhall, M., & Osland, J. (2018). Leadership in the global context: Bibliometric and thematic patterns of an evolving field. In J. S. Osland, M. E. Mendenhall, & M. Li (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 11, pp. 31–72). Bingley: Emerald Publishing Limited.
66. Walker J. (2018). Do methods matter in global leadership development? Testing the global leadership development ecosystem conceptual model. *Journal of Management Education*, 42(2), 239–264.

67. Wood E., & Peters H. (2014). Short-term cross-cultural study tours: Impact on cultural intelligence. *International Journal of Human Resource Management*, 25(4), 558–570.

68. Yari N., Lankut E., Alon I., & Richter N. F. (2020). Cultural intelligence, global mindset, and crosscultural competencies: A systematic review using bibliometric methods. *European Journal of International Management*, 14(2), 210–250.

69. Офіційний сайт British Petroleumю. URL: <https://www.bp.com/> (дата звернення: 24.11.2022).

70. Офіційний сайт Volkswagen Group. URL: <https://www.volkswagenag.com/> (дата звернення: 24.11.2022).

71. Офіційний сайт Isuzu Motors. URL: <http://www.isuzu.co.jp/world/> (дата звернення: 24.11.2022).

72. Офіційний сайт J.P. Morgan Chase & Co. URL: <https://www.jpmorganchase.com/> (дата звернення: 24.11.2022).

73. Офіційний сайт Fiat Chrysler Automobiles (FCA Group). URL: <https://www.fcagroup.com/en-US/Pages/home.aspx> (дата звернення: 24.11.2022).

74. Офіційний сайт ArcelorMittal. URL: <http://corporate.arcelormittal.com/> (дата звернення: 24.11.2022).

75. Офіційний сайт Daimler AG. URL: <https://www.daimler.com/en/> (дата звернення: 24.11.2022).

76. Офіційний сайт Mondelez International. URL: <http://www.mondelezinternational.com/en> (дата звернення: 24.11.2022).

77. Офіційний сайт Toyota. URL: <https://www.toyota.ua/> (дата звернення: 24.11.2022).

78. Офіційний сайт ПрАТ «Торговий дім «Гідросила». URL: <http://tdgidrosila.pat.ua/> (дата звернення: 30.11.2022).

