

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

СТАДНІК ЛЕОНІД ІВАНОВИЧ

УДК 338.22:005.95/.96

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ Л.І. Стаднік

Керівник роботи

Кухарець В.В.

кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2021

АНОТАЦІЯ

Стаднік Л. І. Формування ефективного стилю управління персоналом підприємницьких структур. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2021.

Роботу присвячено дослідженню сутності стилю управління персоналом підприємства та особливостей його формування. В результаті виконання кваліфікаційної роботи досліджено сутність, характерні риси та особливості формування стилю управління персоналом підприємства; розглянуто методику дослідження стилю управління персоналом підприємства. Встановлено фактори які впливають на його ефективність. Розроблено практичні рекомендації щодо ефективного управління персоналом досліджуваного підприємства.

Ключові слова: делегування, партисипативне управління, персонал, ситуаційний підхід, стиль, управління.

SUMMARY

Stadnik L. I. Formation of an effective style of personnel management of the structures of enterprises. Manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2021.

The work is devoted to the study of the essence of the style of personnel management of the enterprise and the peculiarities of its formation. As a result of qualification work the essence, characteristic features and features of formation of style of management of the personnel of the enterprise are investigated; the method of research of the style of personnel management of the enterprise is considered. The factors influencing its efficiency are established. Practical recommendations for effective personnel management of the researched enterprise have been developed.

Key words: delegation, participatory management, personnel, situational approach, style, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
.....	
РОЗДІЛ	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ В
1.	СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
	ПІДПРИЄМСТВА..... 7
	Висновки до розділу 1..... 13
РОЗДІЛ	ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО
2.	СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ
	ПЕРСОНАЛОМ В ВК «АКПП «ЗОЛОТА НИВА»..... 14
	Висновки до розділу 2..... 23
РОЗДІЛ	ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ
3.	ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА..... 24
	Висновки до розділу 3..... 30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ.....	38

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємства, організації, установи не в змозі функціонувати без ефективного управління колективом. Напрямок управлінської діяльності визначається стилем управління. Стиль управління є здатність до гнучкості у поведінці керівника відносно підлеглих, яка змінюється залежно від ситуації. Керівник повинен вміти створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, знайти підхід до працівників. Також він повинен застосовувати мотиваційні методи, виявляти свої лідерські здібності, вміння вирішувати конфліктні ситуації.

Наразі накопичено великий емпіричний матеріал, побудовано багато теоретичних моделей, які виділяють на різній основі стилі керівництва. Серед науковців, які здійснили значний внесок у дослідження даної проблематики варто виділити праці Ю.В. Алескерової [3], С.В. Березюка [5;4], А.А. Брояки [6], Н.В. Германюк [10], Л.М. Киш [16], А.О. Климчук [19], В.А. Мазура [26], А.Г. Мазура [25], Ю.В. Онищук [35], В.В. Польової [38], Л.М. Пронько [38], О.П. Скорук [45], Д.М. Токарчук [49], О.Г. Шпикуляка [54] та інших. Проте, незважаючи на глибину наукових розробок щодо особливостей формування дієвого управлінського стилю, багато аспектів по даній проблематиці в літературі висвітлені неповно, тому потребують подальшого розкриття й удосконалення. Вищезазначене підкреслює актуальність даного дослідження.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності стилю управління персоналом підприємства та особливостей його формування, аналіз ефективності управлінського стилю в аграрному підприємстві, обґрунтування основних напрямів удосконалення стилю управління персоналом.

Написання кваліфікаційної роботи передбачає виконання наступних завдань:

- дослідження сутності, характерних рис та особливостей формування стилю управління персоналом підприємства;

- засвоєння методики визначення стилю управління персоналом підприємства та встановлення факторів які впливають на його ефективність;
- дослідження ефективності стилю управління персоналу в ВК «АКПП «Золота нива»;
- обґрунтування напрямів вдосконалення стилю управління персоналом підприємства.

Предмет та об'єкт дослідження. *Об'єктом дослідження є процес управління персоналом аграрного підприємства. Предметом дослідження є* теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективного стилю управління персоналом.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи магістра виступають діалектичний метод пізнання, системний підхід і аналіз, фундаментальні положення економічної теорії з проблем формування ефективного управлінського стилю на підприємствах. У процесі дослідження використовувалися такі наукові методи пізнання як: емпіричні та теоретичні, синтез, індукція та дедукція, факторний аналіз, табличний аналіз, методи порівняльних характеристик тощо. При обробці статистичних даних підприємства застосовувалися розрахунково-конструктивний, монографічний, графічний та інші методи.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Дослідження за темою кваліфікаційної роботи представленні автором у матеріалах науково-практичних конференцій:

«Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі» на тему: «Управління змінами як специфічна функція менеджменту організацій», 2021р.;

«Механізми управління розвитком територій» за темою «Суть партисипативного управління та доцільність його застосування», 2021 р.;

«Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації» на тему: «Ситуаційний підхід в управлінській діяльності»,

2021р.

Практичне значення одержаних результатів. На підставі проведеного дослідження розроблено пропозиції щодо застосування різних підходів, зокрема ситуаційного підходу, концепції партисипативного управління, делегування повноважень. Розроблено методичку бальної оцінки ознак, що характеризує ділові якості фахівців, керівника. Результати виконаного дослідження теоретичного, методичного та прикладного характеру можуть застосовуватися вітчизняними аграрними формуваннями в процесі формування та імплементації конкурентної стратегії розвитку підприємств.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 56 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 36 сторінок комп'ютерного тексту, 2 рисунки та 5 таблиць. Робота містить 3 додатки. У додатку В - 8 таблиць і 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємства не можуть здійснювати свою діяльність без ефективної управлінської праці. Керівник повинен бути здатним створити сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, вміти застосовувати свої лідерські здібності, мотивувати працівників, при потребі вирішувати конфліктні ситуації. Керівник, як лідер колективу, зобов'язаний знайти підхід до кожного працівника, а також створити умови для ефективної праці. В даний час має місце проблема тлумачення таких понять, як «стиль лідерства» і «стиль керівництва» серед вітчизняних і іноземних науковців

У минулому столітті, починаючи з 30 – тих років почалось вивчення феномену стилів керівництва, зокрема і в менеджменту. Науковцями напрацьований значний емпіричний матеріал, також розроблено багато різних теоретичних моделей. Вітчизняні та іноземні науковці відкривають зміст поняття «стиль керівництва», показують види стилів керівництва, порядок щодо їх вибору. У (Додатку В, таблиці 1.1) наведено підходи науковців щодо визначення поняття «стиль керівництва».

Проаналізувавши літературні джерела, бачимо, що в іноземних виданнях немає диференціації понять «стиль керівництва» та «стиль лідерства». Слід зауважити, що вони існують у відповідній єдності. Узагальнення літературних джерел та проведені дослідження дозволяють класифікувати стилі керівництва за певними ознаками (Додаток В, рис.1.1.).

З розвитком суспільства змінюється суспільна свідомість людини. Людина переходить від «людини-гвинтика» до людини-фактора, а потім до «людини особистості». Отже поступово відбувалася поняття індивідуального стилю, а саме: від стилю-інструменту до стилю-варіанту і далі до стилю індивідуальності [22].

Поняття стилю, його розгляд щодо діяльності людини спонукало до

виникнення явища «індивідуальний стиль діяльності» (ІСД), який відмічається у психології як «підклас психологічних властивостей індивідуальності, яка має певну кількість ознак, відповідно до яких займає проміжне місце між конституційними чинниками й іншими утвореннями, зокрема, темпераментом, характером, здібностями» [49]; «індивідуальні прояви виявляються у певні переваги конкретній формі взаємодії з соціальним і фізичним середовищем» [4]; «спосіб само прояву творчої спонтанної індивідуальності та універсальна характеристика» [23,24].

В індивідуальному стилі діяльності Мерлін В. бачить системоутворюючий механізм поєднання індивідуальності. Цей механізм приходить в дію в операціях зовнішнього і внутрішнього сполучення індивідуальних властивостей. Він в собі містить стиль операцій і стиль дій. Разом з тим О. Лібін звертає увагу на те, що продуктивна спроба повинна бути доповнена твердженням про існування основи, яка буде обмежувати багатоманітність проявів стилю індивідуальності. На його думку може виступати темперамент, як базова формально-динамічна характеристика [24]. В. Мерлін та Є. Клімов вважають, що функціями індивідуального стилю професійної діяльності (ІСПД), є системоутворююча, змістоутворююча, інструментальна та компенсаторна [29].

В індивідуальному стилі професійної діяльності системоутворююча функція проявляється в інтегруванні у гармонійне ціле окремих властивостей індивідуальності. Разом з тим закріплюються способи виконання об'єктивних вимог діяльності і відбувається покращення результатів, особистість стає задоволеною своїм професійним вибором.

Щодо змістоутворюючої функції, то вона проявляється в намірах професіонала: прагненнях, схильностях, намірах. Основним мотивом становлення індивідуального стилю професійної діяльності є прагнення людини бути собою.

Функція, яка передбачає компенсацію, називається компенсаторною. Вона передбачає заміщення особливостей особистості, які при вимогах професії є протилежними. В результаті цього фахівець досягає успіху у професійній

діяльності. Суть інструментальної функції в тому, що стиль спонукає систему операцій. Завдяки тому, фахівець реалізує власну діяльність, досягає поставлених завдань [29].

Становлення індивідуального стилю професійної діяльності є особистісна і діяльна саморегуляція, яка сприяє самовдосконаленню діяльності під час професійного саморозвитку. Становлення ІСПД відбувається поетапно, як процес входження особистості у професійне буття. [27].

Основними стилями управління є: демократичний, авторитарний, ліберально-анархічний, ситуативний, непослідовний [47]. Опис найчастіше застосовуваних стилів – демократичного, ліберального та авторитарного, представлений в додатку А.

Вчені П. Херсі та К Бландет, які розробляли теорію ситуаційного лідерства, довели що між керівником і підлеглим стиль взаємодії якнайщільніше пов'язаний з рівнем професійної зрілості. Цей підхід містить в собі чотири групи стосунків в системі «керівник-підлеглий. Перша – накази, друга – доведення, третя – співучасть, четверта – делегування (Додаток В, табл.1.2.).

В даний час немає єдиної думки щодо наявності стилів керівництва. Так, науковці Є. Кузьмін, І. Волков, Ю. Ємельянов доводять, що стилів керівництва є п'ять, а саме: дистанційний, контактний, цілепокладаючий, делегуючий, проблемно-організуючий. Дослідники І. Шинон і Т. Коларик також вважають, що їх п'ять, але вони виокремлюють стилі: директивний, авторитарний, конформний, ситуаційний, дезорганізуючий. Інші вчені А. Журавльов і В. Рубахін вважають, що загалом стилів керівництва є сім. Це: колегіальний, директивний, ліберальний, директивно-ліберальний, директивно-колегіальний, колегіально-ліберальний та змішаний.

В цілому, усі науковці дійшли до спільної думки, що будь-який із стилів керівництва не може обіцяти досягнення конкретного результату в управлінській діяльності. Слід відмітити, що у будь-якому стилі керівництва є дії, які пов'язані з ним і його характеристиками [20]. Стиль управління є головним чинником в управлінській діяльності. Він визначає спільну діяльність з підлеглими,

прийняття якісних рішень та доведення їх працівників, перспектива кар'єрного росту на підприємстві, прийняття виконавцями участі у реалізації цілей підприємства, функціональне управління менеджерами середньої і низової ланки управління (Додаток В, рис. 1.2).

Серед науковців і практиків є думка, що стиль управління це: типова манера, спосіб поведінки керівника чи фахівця. Отже, є багато думок, наукових підходів, поглядів відносно стилів керівництва. Враховуючи участь виконавців в управлінській діяльності підприємства, стилі керівництва можуть бути такими: автономний, причетний і авторитарний. За ступенем делегування: демократичний, авторитарний, ліберальний. Відносно критерію виконання функції управління - через інновацію, за критеріями орієнтації на підлеглих [51].

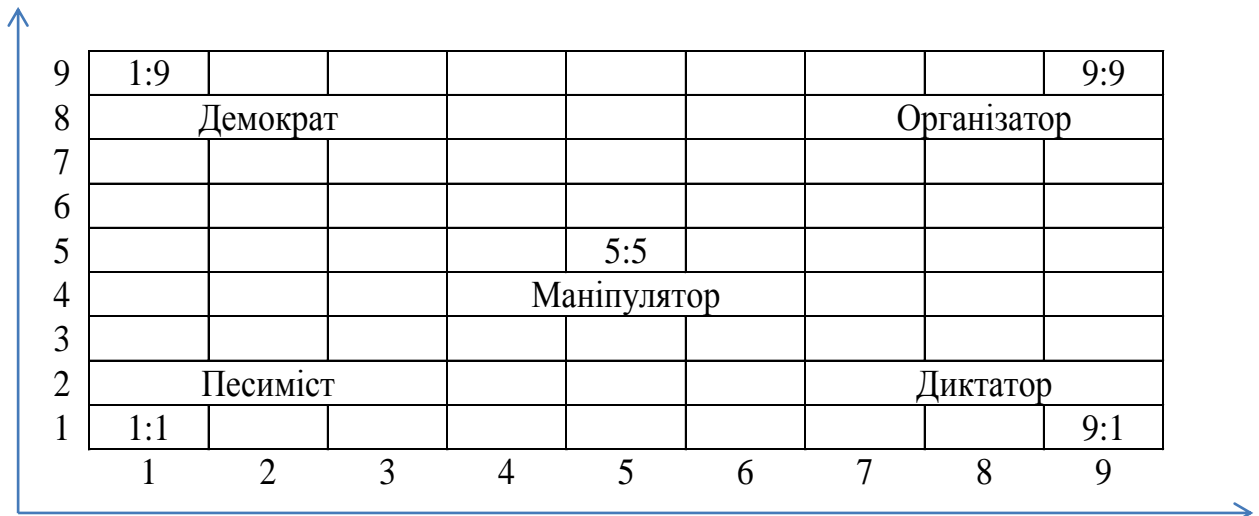
Для визначення стилю управління персоналом підприємства існують різні методики. На нашу думку, найбільш доцільними є методики американських науковців Р. Блейка і Д. Моуто та В. Захарової і А. Журавльової, які ми нижче розглянемо [55].

Науковці В. Захарова, А. Журавльова в основі методики стилю керівництва трудовим колективом передбачають 16 груп відповідей, тим самим показують аспекти взаємодії колективу і управлінців. Даною методикою передбачаються стилі керівництва підлеглими працівниками. Ця методика не вимагає тестування окремих осіб. Тести можна використовувати при застосуванні соціометрії з метою поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі [42].

Отже, в методиці мають місце 16 груп відповідей, які можуть дати характеристику діловим якостям керівника. Усі групи складаються з трьох відповідей, які позначаються буквами «а», «б», «в». Підлеглий, ознайомившись з даною методикою може прочитати усі відповіді по групах, вибравши одну із них. Після цього здійснюються відповідні розрахунки і робиться певний висновок (Додаток Б) [42].

Характеристики типів менеджерів за Блейком-Моутоном наведена в Додатку В табл. 1.3 та на рисунку 1.1.

Увага до
людей



Увага до
виробництва

Рис. 1.1. Методика визначення стилю управління за Сіткою Блейка – Моутона [56]

У правому куті внизу ГРІД (рис. 1.1), турбота про виробництво та його ефективність (9) поєднується з турботою про підлеглих, яка є мінімальною (1). Якщо діяти відповідно до цієї формули, то керівник віддає пріоритет на максимізацію виробничих показників. При цьому надаються повноваження зі встановленням контролю за підлеглими з вказівкою що і як вони повинні виконувати. Ми це бачимо на прикладі висловлювання типу О.

У лівому куті ГРІД показаний тип управління відповідно формулі 1.9. Звідси турбота мінімальна про виробництво (1) з'єднується з турботою максимальною про людей (9). Ідея в тому, що необхідно приділяти увагу збереженню дружніх відносин у колективі, втрачаючи позитивні показники. Це ми можемо побачити на прикладі висловлювання типу В.

Формулу 5.5 ми бачимо в центрі ГРІД. Формула відповідає поняттю «золотої середини» що сприяє мирному співіснуванню до спільної мети. Це спонукає до стану речей, який склався на даний час. Ми можемо це побачити на прикладі висловлювання типу С.

Турбота, яка є мінімальною як про виробництво, так і про потреби працівників подана формулою 1.1. Це можна побачити нижньому куті ГРІД, який знаходиться з ліва. Якщо керівник використовує тип 1.1., то він затрачає лише мінімальні зусилля. Це для того щоб зберегти своє місце на підприємстві. Це буде висловлювання типу А.

Тип управління 9.9, що відображений у верхньому куті ГРІД, здається, що видає турботу про людей і турботу про виробництво. Зазначений тип управління здійснює на досягнення мети колективний підхід. Характерною рисою даного підходу є бажання до одержання оптимальних результатів діяльності підприємства при активній участі працівників. При цьому відбувається прояв ініціативи, вирішення конфліктів за допомоги колективу з усіма бажаними сторонами. Це можна проілюструвати висловлюваннями типу Р.

Отже, нам потрібно детальніше розглянути модель Блейка-Моутона. Складові управління відображаються такими пунктами: критичний аналіз; прийняття рішень; вирішення конфліктних ситуацій; захист власної думки; інформованість, ініціативність [46]. Дані трактування мають велику вагу під час описування управління як процесу, тобто взаємної дії людей, що працюють спільно, заради конкретних цілей існування підприємства.

Критичний аналіз це певна сукупність методів і прийомів або прийомів дослідження, а також вирішення проблем підприємства. Через процеси прийняття рішень, ефективність пов'язується з типом управління. Керівник може сам приймати рішення. Також керівник може свої певні права надавати підлеглим. Коли керівник і працівники мають різні точки зору, тоді можуть виникати конфлікти. Залежно від того, якими методами вирішується конфлікт, результат для підприємства може бути позитивним або негативним. Нездатність керівника вирішувати конфліктні ситуації на підприємстві, може призвести до зниження його авторитету. Керівник підприємства повинен мати власну думку. Маючи власну позицію, він здатний відстоювати свої бачення. Не маючи власної позиції, керівник стає слабким.

Інформований керівник має можливість доступу до фактів, показників,

різних джерел інформації. Одні керівники дуже приділяють увагу інформованості. Це сприяє правильному прийняттю рішень, відсутність інформованості веде до прийняття неправильних рішень. Якщо зусилля необхідно спрямувати на певну діяльність, то керівник підприємства може виявити ініціативу, або може цього не робити, коли підлеглі чекають від нього конкретних справ.

Висновки до Розділу 1

Керівник, який здійснює управлінську діяльність у трудовому колективі повинен бути гнучким, тобто не обмежуватися одним конкретним стилем управління, а застосовувати різні стилі. Адже стилі управління повинні бути відповідними взаємодії трудового колективу з керівництвом, бути відповідними рівню професійного розвитку та зрілості співробітників. Стиль управління може сприяти налагодженню плідної співпраці у трудовому колективі, а результатом можуть бути позитивні виробничі результати та моральне задоволення в колективі.

При ознайомленні з різними теоретичними аспектами формування стилю в системі управління персоналом підприємства, можна зробити висновок, що існує значна кількість бачень на стилі керівництва. Разом з тим багато науковців приходять до думки, що немає найкращого стилю, який міг би бути універсальним, найефективнішим для певної ситуації.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА
ОСОБЛИВОСТЕЙ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ВК «АКПП «ЗОЛОТА НИВА»

ВК «Агрокооператив приватних пайовиків «Золота нива» розташований в с. Балабанівка Оратівського району. Кооператив створений в 1993 році з метою ведення на комерційних засадах господарської діяльності в сфері торгівлі, виробництва та надання послуг задля отримання прибутку. Кооператив володіє, користується і розпоряджається майном, що йому належить у відповідності до чинного законодавства, мети створення та напрямів статутної діяльності. Майно підприємства складається з основних засобів та оборотних коштів інших цінностей, вартість котрих відображається в балансі.

Організаційно-виробнича структура кооперативу та особливості діяльності його структурних підрозділів окреслюються його внутрішніми нормативними документами, зокрема статутом. Під організаційною структурою розуміється сукупність підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі. Підприємство має організаційну структуру бюрократичного типу (Додаток В, рис.2.1).

Підприємство має три рівні управління: вищий, середній та нижчий. Професійні відносини в кооперативі встановлені існуючими правилами та нормами поведінки працівників, в основі яких є корпоративна культура. Статус кожної посадової особи чітко визначений посадовими інструкціями. Відповідно до Додатку В, рис. 2.1 у товаристві передбачено організаційні відносини між відділами рослинництва, тваринництва, планово-економічним та підрозділами допоміжного виробництва.

Відділ рослинництва складається із таких підрозділів як механізований загін, рільнича бригада, механізований тік та зерносховище. Дані підрозділи забезпечують вирощування та збереження врожаю сільськогосподарських культур. Відділ тваринництва об'єднує молочнотоварну ферму, ферму по

відгодівлі ВРХ, комплекс по відгодівлі молодняка ВРХ та ветеринарний пункт.

Сформована організаційна структура органічно відповідає умовам і потребам господарства, відповідає напрямку діяльності підприємства і забезпечує його ефективну діяльність. ВК «АКПП «Золота нива» є підприємством з лінійно-функціональною системою управління Додаток В, рис.2.2. Структура встановлює взаємовідносини рівнів управління і функціональних підрозділів у кооперативі, які дають можливість найефективніше досягати цілей господарства. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці. Керівник підрозділу, що перебуває на більш високому рівні управління, має у своєму підпорядкуванні декількох працівників нижчого рівня, а ті у свою чергу ще нижчого рівня. Тобто, підприємство пронизує супідрядність до рівня виконавчих працівників.

Щоб поєднати лінійне управління з консультаційними послугами, на досліджуваному підприємстві застосовується лінійно-функціональна система управління. Разом з тим, від інших службових осіб рівного чи вищого ступеня, будь-який працівник може одержати вказівки, які є обов'язковими. В господарстві часто виникають проблеми взаємовідносин лінійних керівників і спеціалістів, зумовлені існуванням лінійно-функціональної системи управління, зокрема безвідповідальності під час розв'язання та прийняття управлінських рішень. Недоліками лінійно-функціональної структури є: штучне розширення апарату управління та збільшення витрат на управління. При появі проблем, які є новими і нестандартними, для вирішення яких необхідні творчі рішення з допомогою фахівців підрозділів підприємства може бути збій функціонування системи управління.

Аналізуючи показники (Додатку В, таблиці 2.1), варто відмітити, що показники розміру підприємства мають змінний характер. Зокрема, площа сільськогосподарських угідь за досліджуваний період зменшилась на 210 га, середньорічна чисельність працівників - на 1 особу. Загальний фонд заробітної плати зріс на 66,58%, й становив у 2020 році 5929 тис. грн. В наслідок суттєвого зростання собівартості реалізованої продукції, валовий прибуток підприємства в

динаміці зменшився майже на 10%.

Варто відмітити, що вартість товарної продукції має тенденцію до зростання, й становить у звітному періоді 68330 тис. грн., що більше рівня 2018 року на 32,80 %. Середньорічна вартість основних фондів та оборотних засобів в динаміці зросла на 90,97 % та 109,73 % відповідно. Це обумовлено оновленням машинно-тракторного парку та іншого обладнання з метою виробництва конкурентоспроможної продукції задля завоювання частки регіонального ринку сільськогосподарської продукції.

Основними видами діяльності підприємства відповідно до КВЕД є: виробництво продукції рослинництва (зернобобові, пшениця, кукурудза, соняшник, буряк тощо); виробництво продукції тваринництва (ВРХ, свині, молоко); виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; виробництво цукру; надання різного виду послуг.

ВК «АКПП «Золота нива» переважно виробляє продукцію рослинництва та тваринництва, якій притаманний певний асортимент та є типовим для даної природно-кліматичної зони (Додаток В, табл. 2.2). Варто відмітити, що протягом досліджуваного періоду продукція рослинництва в загальній структурі реалізованої продукції в середньому становила 87,5%, відповідно на продукцію тваринництва припадало 12,5%. Питома вага наданих послуг в рослинництві та тваринництві є несуттєва. Оскільки коефіцієнт спеціалізації у нашому господарстві становить 0,28, можна зробити висновок, що підприємство має слабкий рівень спеціалізації.

Економічну ефективність діяльності ВК «АКПП «Золота нива» проаналізуємо на основі розрахункових показників наведених в (Додатку В, табл.2.3). Аналізуючи показники (Додатку В, таблиці 2.3) необхідно відмітити, що в 2020 році на 100 га с.-г. угідь було отримано 2211,32 тис.грн. товарної продукції, що більше рівня 2018 року на 41,82%. Виробництво товарної продукції в розрахунку на 100 грн. основних фондів та оборотних засобів зменшилося, й становило в 2020 році 103,19 тис.грн. та 110,23 тис.грн. проти 148,40 тис.грн. та 174,08 тис.грн. відповідно в 2018 році. Виробництво товарної

продукції в розрахунку на 1-го середньорічного працівника в динаміці зросло на 34,5%.

Оскільки обсяги валового прибутку в динаміці зменшилися, це відповідним чином вплинуло на розрахункові показники. Протягом досліджуваного періоду темпи приросту собівартості реалізованої продукції випереджали темпи приросту валового прибутку, як наслідок, ефективність господарської діяльності в динаміці погіршується. Зокрема, рівень рентабельності протягом 2018-2020 рр. зменшився на 16,1 відсоткових пункти, й в 2020 році становив 25,45%. Норма прибутку також зменшилась, й становила в 2020 році 10,81%, проти 23,52% в базовому періоді.

У господарській діяльності сільськогосподарського кооперативу в наслідок різноманітних причин, відбувається надходження і вибуття робочої сили, тобто її рух. Отже, постійний рух обумовлюється інтересами самих працівників. Значний рух персоналу який зумовлений звільненням та прийняттям працівників суттєво впливає на рівень їх кваліфікації та «професійну придатність». Досліджуючи рух робочої сили в ВК «АКПП «Золота нива» слід відмітити, що коефіцієнт найму за досліджуваний період знаходиться на рівні 0,02, тобто чисельність прийнятих працівників становить 2% від їх загальної кількості (Додаток В, рис. 2.3). Коефіцієнт вибуття робочої сили зростає, що пов'язано із збільшенням чисельності вибулих працівників. Даний показник в 2020 році становив 0,15 проти 0,03 в 2018 році. Коефіцієнт плинності є меншим відносно коефіцієнта вибуття, й свідчить, що причини звільнення працівників є досить різноманітними. Коефіцієнт валового обороту робочої сили в динаміці зростає, відповідно коефіцієнт сталості зменшується, що демонструє нестабільність персоналу підприємства.

Ступінь реалізації особистого інтересу працівника до праці багато в чому залежить від організації оплати праці – основної форми розподілу необхідного продукту – і особистої матеріальної зацікавленості. Оплата праці працівників ВК «АКПП «Золота нива» здійснюється згідно з Положенням про оплату праці, прийнятим на підприємстві. У ВК «АКПП Золота нива» тарифна система є

основою організації заробітної плати. При складанні і затвердженні колективного договору на підприємстві також відображаються умови нарахування заробітної плати та інших виплат, що передбачено діючим законодавством, генеральною і галузевими угодами. Джерелом формування фонду оплати праці є дохід від реалізації продукції, де створюється грошовий фонд оплати праці, який використовується тільки за призначенням. Форми, системи та розміри оплати праці, як основної так і додаткової, встановлюються та використовуються в межах коштів, зароблених підприємством і погоджених директором та трудовим колективом.

Аналізуючи розмір середньомісячної оплати праці у господарстві (Додаток В, табл.2.4), варто відмітити, що вона має тенденцію до зростання, проте на нашу думку не є оптимальною особливо в галузі рослинництва. Аналізуючи показники Додатку В, таблиці 2.4 слід відмітити, що середня тривалість робочого дня протягом досліджуваного періоду не змінилася, й становила в 2020 році 6 год., тоді як нормативне значення знаходиться на рівні 7 год. Коефіцієнт використання запасу праці протягом 2018-2020 рр. має змінний характер, й знаходився в 2020 році на рівні 0,88 тоді як у 2019 році – 0,9. Як наслідок, показник трудової активності в 2020 році становив 1656 проти 1695 в 2019 році. Отже, фактичний фонд робочого часу зміни працівника є меншим проти нормативного, відповідно працівники не завантажені в повному обсязі.

Дослідження ефективності системи управління персоналом також передбачає аналіз використання робочого часу працівниками, продуктивності праці та відповідно трудомісткості виробленої продукції. Спочатку проаналізуємо використання робочого часу персоналом підприємства (Додаток В, табл.2.5).

Продуктивність праці є однією з економічних категорій, яка відображає ефективність функціонування система управління персоналом. Аналізуючи показники таблиці 2.1, слід відмітити, що протягом досліджуваного періоду продуктивність праці в господарстві має тенденцію до зростання. Зокрема, годинна продуктивність праці зросла на 135,68 грн., денна – 810 грн., річна –

224,7 тис грн.

Таблиця 2.1

Продуктивність праці в ВК «АКПП «Золота нива», 2018-2020 рр.

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2020р. до 2018р., ±
Вартість товарної продукції, тис. грн	51455	70057	68330	16875
Середньорічна чисельність працівників, чол.	79	85	78	-1
Продуктивність праці:				
– річна, тис.грн	651,33	824,20	876,03	224,7
– денна, тис.грн	2,36	2,99	3,17	0,81
– годинна, грн	393,32	497,71	529,00	135,68
Коефіцієнт випередження	1	0,93	1,09	0,09

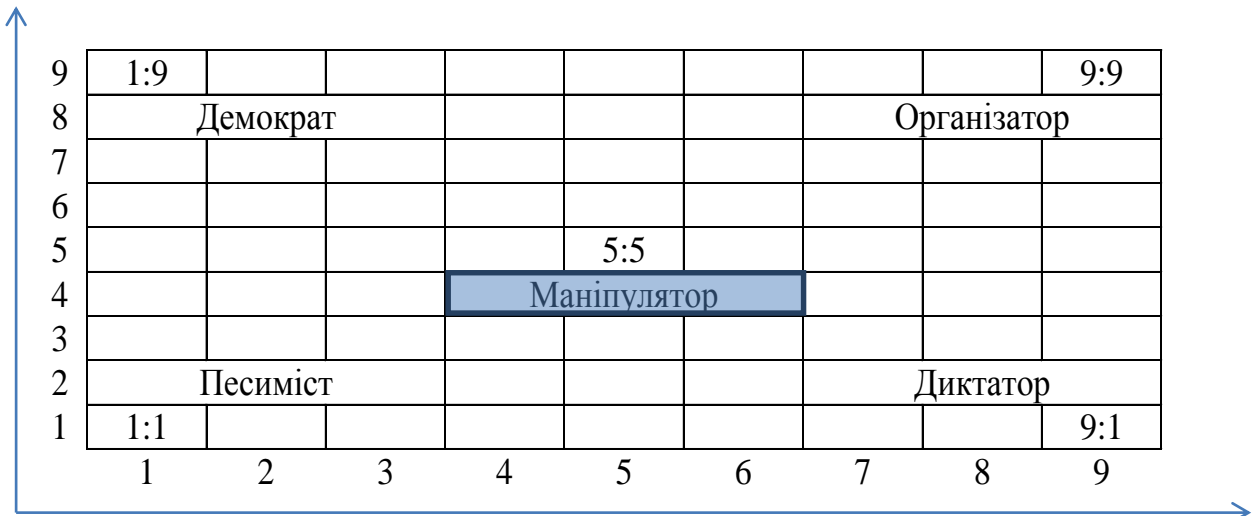
Джерело: за даними господарства

Як наслідок, коефіцієнт випередження в динаміці зростає, й становить у звітному періоді 1,09 проти 0,93 у базовому. Тобто темпи зростання продуктивності праці є вищими ніж темпи зростання вартості товарної продукції.

Використовуючи методику визначення стилю управління персоналом Блейка – Моутона, ми дійшли висновку, що керівник ВК «АКПП «Золота нива» відноситься до типу менеджерів «маніпулятор» та відповідним чином формує власний стиль управління (рис. 2.1). Розглянемо детальніше характеристику даного стилю. Отже, керівник досліджуваного підприємства є «маніпулятором». Керівників такого типу задовольняють посередні досягнення. Основною лінією тактики тут виступає поняття – «компроміс». Якщо оцінювати управлінця цього типу, то його характерною особливістю буде неповна зацікавленість як в людях, так і у виробництві. Ми бачимо потяг управлінця до маніпулювання працівниками.

Формула 5.5, що знаходиться в центрі ГРІД, що відноситься теорії «золотої середини» або системі суджень, що сприятиме співіснуванню по дорозі до спільної мети. Даний тип управління орієнтується на стан речей, що склався в даний час, зокрема існуючого положення. Все це можна віднести до висловлювання типу С.

Увага до
людей



Увага до
виробництва

Рис.2.1. Стиль управління персоналом в ВК «АКПП «Золота нива»

Розглянемо модель Блейка-Моутона відповідно до наших характеристик керівника за такими пунктами: ініціативність; інформованість; захист своєї думки; вирішення конфліктних ситуацій; прийняття рішень; критичний аналіз.

- Ініціативність. Відповідно до існуючого стилю управління доцільним буде таке трактування даної характеристики: я прагну підтримувати рівномірний темп діяльності.

- Щодо інформативності, то відповідно до існуючого стилю управління доцільним буде таке трактування даної характеристики: так чи по іншому, я осмислюю що відбувається. При цьому піддаються перевірці факти, переконання та позиції підлеглих в умовах виникнення певних розбіжностей.

- Захист своєї думки. По даному стилю управління вірним буде таке трактування, що я можу виражати свої думки, показувати своє відношення і ставлення, але не роблю кінцевих висновків, а інші погляди сприймаю критично.

- Вирішення конфліктних ситуацій. Відповідно до існуючого стилю управління доцільним буде трактування даної характеристики: при виникненні конфлікту я бажаю прийняти таку позицію, що буде влаштовувати всіх інших.

- Прийняття рішень. Відповідно до існуючого стилю управління

доцільним буде таке трактування даної характеристики: мені потрібні ефективні рішення, які усім підходять.

- Критичний аналіз. Відповідно до існуючого стилю управління доцільним буде таке трактування даної характеристики: щодо удосконалення діяльності, я даю довільні оцінки інформації, що надходить через зворотний зв'язок.

Паралельно використовуючи методикау визначення стилю керівництва трудовим колективом В. Захарової та А. Журавльової ми дійшли висновку, що керівнику підприємства притаманна поблажливість до працівників.

Для оцінки ефективності стилю управлінської праці існує декілька методик. Одна з них ґрунтується на визначенні якісних (табл. 2.2) та кількісних показників управлінської праці (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

**Якісні показники управлінської праці ВК «АКПП «Золота нива»,
2018-2020 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2020р. до 2018р., ±
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт використання технічних засобів управління при виконанні функцій	0,64	0,72	0,68	0,76
Коефіцієнт організації робочих місць виконавців функцій	0,63	0,74	0,71	0,68
Коефіцієнт нормування праці виконавців функцій	0,53	0,54	0,57	0,56
Коефіцієнт регламентації функцій управління	0,88	0,75	0,86	0,94
Коефіцієнт дублювання функцій управління	0,76	0,73	0,67	0,80
Коефіцієнт використання робочого часу у виробничих підрозділах, що залежать від роботи апарату управління	0,67	0,71	0,73	0,65
Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій	0,69	0,7	0,7	-0,01

Джерело: розраховано за даними підприємства

Отримані результати свідчать, що в переважній більшості якісні показники управлінської праці мають позитивну динаміку, окрім коефіцієнта регламентації

функцій управління та коефіцієнта дублювання функцій управління. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій в динаміці зростає, й становить у звітному році 0,7 при нормативному значенні 1. Це свідчить, що існують суттєві резерви для підвищення якості управлінських функцій. Найбільш слабкою ланкою в роботі персоналу є нормування праці, адже фактичний показник коливається в межах від 0,53 до 0,56, що відповідним чином впливає на коефіцієнт якості виконання управлінських функцій.

Таблиця 2.3

**Показники оцінки ефективності управлінської діяльності
в ВК «АКПП «Золота нива», 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2020р. до 2018р., ±
	2018р.	2019р.	2020р.	
Вартість товарної продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.	1559,24	2122,93	2211,32	652,08
Вартість товарної продукції на 1 людинодень, витрачений у виробництві, тис.грн.	2,36	2,99	3,17	0,81
Валовий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.	457,70	672,85	448,64	-9,06
Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у загальному фонді заробітної плати	5,51	8,03	8,07	2,56
Питома вага витрат праці і коштів на управління у собівартості продукції	3,48	3,06	4,31	0,83
Вартість товарної продукції на 1 управлінця, тис.грн.	3215,94	4121,00	4555,33	1339,39
Число ступенів у структурі управління	3	3	3	-
Наявність конкретних посадових інструкцій, шт	10	14	15	5
Кількість підлеглих у керівника, начальників цехів, навантаження на бригад, чол.	5	5	5	-
Укомплектованість апарату управління, %	78	85	79	1

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналізуючи показники таблиці 2.3 варто відмітити, що загалом за досліджуваний період ефективність управлінської праці зростає. Питома вага витрат праці і коштів на управління у собівартості продукції знижується, а

вартість товарної продукції на одного управлінця збільшується.

Висновки до Розділу 2

Отже, проаналізувавши якісні показники управлінської праці в ВК «АКПП «Золота нива» можна стверджувати, що між ними і стилем управління персоналом простежується щільний взаємозв'язок, а це відповідним чином впливає на ефективність управлінської праці.

На основі проведеного аналізу варто відмітити, що в цілому підприємство функціонує ефективно. Проте, в динаміці, не всі показники мають позитивну тенденцію. Це свідчить про те, що існують певні недоліки в стилі управління який застосовується на підприємстві. Також слід зазначити, що в цілому персонал сільськогосподарського виробничого кооперативу використовується ефективно, але слід зауважити, що є ще невикористані резерви, на які керівництву підприємства слід звернути увагу.

Разом з тим, дослідивши стиль управління персоналом в ВК «АКПП «Золота нива» можна стверджувати, що він не є оптимальним, проте «зручним» для керівника. Характерні риси даного стилю, які ми вище описали, в певній мірі стримують розвиток потенціалу працівника, що відповідним чином впливає на ефективність управлінської праці та функціонування підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємства, організації, установи не в змозі функціонувати без ефективного управління колективом. Напрямок управлінської діяльності визначається стилем управління. Стиль управління є здатність до гнучкості у поведінці керівника відносно підлеглих, яка змінюється залежно від ситуації. Сам стиль задає певні параметри функціонування управлінської системи, породжує певний тип взаємодії між елементами цієї системи, виробляє нормативи діяльності та поведінки людей в управлінському процесі згідно з об'єктивними закономірностями розвитку суспільства [9].

При реалізації функцій управління, а саме: планування, контроль та аналіз, постає необхідність брати до уваги фактор конкретної ситуації при прийнятті чи виконанні рішень. Це буде ситуаційний підхід до управління. При цьому мають місце обов'язкові складові ефективного управління: аналіз ситуації, вибір оптимального підходу до здійснення управління в конкретній ситуації, підтримання гнучкості та рухливості застосовуваного управлінського стилю; управління повинно забезпечити необхідні зміни для пристосування до конкретної ситуації. Ситуаційний підхід часто пропонують використовувати для забезпечення ефективного лідерства. Це передбачає оцінку не тільки дій керівника щодо підлеглих, але й усієї ситуації в цілому.

Вплив на ефективність управління ситуацією, здійснюють як свої внутрішні так і зовнішні чинники впливу. У кожного підприємства можуть бути свої чинники. Зовнішні фактори: економічні, політичні кризи, що впливають на ефективність роботи; заходи по модернізації в державному управлінні; суспільно значущі події; структурні зміни в суспільстві; несприятливі погодні умови; вплив засобів масової інформації на формування іміджу державного органу та його керівництва.

Внутрішні фактори: психологічний клімат у колективі; немотивовані

втрати робочого часу; хвороби керівників і працівників; виробничі конфлікти; звільнення або прийом на роботу нових працівників; неналежна робота засобів зв'язку; дії вищих керівників, які сприяють або заважають діяльності органу; ініціативність колективу; погодження з колективом планів розвитку; адміністративний контроль; система заохочень і доган; позитивна мотивація творчої взаємодії працівників.

Традиційні підходи до побудови ситуаційного менеджменту відрізняються між собою варіантами комбінації з трьох основних змінних: особистісних якостей керівника, характеристик поведінки керівника, характеристик ситуації в організації. Кожний з підходів пропонує своє рішення ефективного управління [39]. Сьогоднішній стиль управлінської діяльності повинен спонукати до: участі управлінця в реформуванні, якісному виконанні завдань, єдності мислення та дії, пізнання суб'єктом управління реальної ситуації. Необхідно максимально врахувати та використовувати позитивний досвід та мінімізувати прояви негативних рис особистості. Продовжувати надалі пошук раціональних методів та форм дій, що забезпечують досягнення поставлених цілей [49]. Отже, ефективність управління визначається не тільки характером відносин між керівником і підлеглими, але й низкою інших обставин, перш за все зовнішніх чинників.

Будь-яке підприємство не зможе існувати без ефективною управлінської діяльності. Сучасний керівник бізнесу повинен вміти створити позитивний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, застосовувати мотиваційні методи та вирішувати конфліктні ситуації. Впровадження інноваційних технологій призводить до глибоких змін методів праці, що, у свою чергу, вимагає нових підходів до менеджменту. Адже, метою є ефективна робота з людськими ресурсами. Із зростанням соціальної ролі працівника постає необхідність переходу від єдиноначальності до партисипативних методів прийняття рішень. Все більшою мірою стає популярність та доцільністю делегування прав та відповідальності, пов'язаних з прийняттям рішень.

В умовах розвитку науково-технічного прогресу, основною конкурентною

перевагою підприємства на ринку стає освіта, кваліфікація працівників підприємства, які здатні підтримувати техніко-технологічні та інвестиційні потенціали підприємств. Щоб підтримувати високий освітній рівень працівників та здійснювати в них інвестування, необхідно допускати партисипативне управління, яке в даних умовах є ефективним способом. Партисипативне управління – це один із видів управління, який заснований на участі найманих працівників в управлінні виробництвом. Термін «Participative management» означає керівництво, що полягає у співучасті працівників в управлінні підприємством.

В управлінні сільськогосподарським виробничим кооперативом повинні приймати участь працівники даної структури. Їхня участь може мати різний рівень, але виділяються три ступені, зокрема: подання пропозицій; розробка альтернатив; прийняття остаточного рішення. Для запровадження партисипативного управління в умовах сучасного аграрного підприємства, необхідними вимогами є: проінформованість трудового колективу про стан виробничого кооперативу; навчання працівників. Все це прибавляє знання працівників, що дає змогу їм приймати більш вірні і ефективні рішення, подавати більш актуальні пропозиції, здійснювати делегування і прийняття рішень членами колективу підприємства [4].

При виконанні функції планування, партисипативне управління проявляється в тому, що до прийняття відповідальних рішень по дальшій роботі залучаються працівники (обговорення і прийняття плану) [16]. Партисипативне управління в організаційній діяльності підприємства проявляється у тому, що працівники отримують право прийняття самостійних рішень у таких аспектах діяльності: вирішення питань процесу праці, режиму роботи та відпочинку, введення нових методів праці. Слід зауважити, що великий вплив на мотивацію працівників виробничого кооперативу здійснює партисипативне управління. Наслідком цього є те, що працівники якісніше виконують свою роботу, а це дає більшу віддачу, зокрема більшим стає внесок кожного окремого працівника у діяльність підприємства [16].

Результатом партисипативного управління є надання працівникам певних прав. Зокрема, право контролювати свою роботу за кількістю і якістю та слідувати за кінцевим результатом. При цьому не знімається відповідальність.

Діяльність складної системи відносин керівника і підлеглих не завжди виключає потяг до одноосібного виконання керівником управлінських функцій. Одному керівнику, навіть найдосвідченішому, важко самостійно без належної команди вирішувати управлінські завдання. Виходом із цієї ситуації може стати делегування повноважень. При цьому керівник може надати підлеглим працівникам певні права, зокрема, виконувати раніше прийняті завдання або робити інші дії, за результати яких відповідає керівник [13]. При дослідженні даного питання слід зауважити, що іноді керівники розподіл функцій по ієрархії управління сприймають за делегування.

Від успішного керівництва в значній мірі залежить конкуренто-здатність підприємства, ефективність його діяльності. Директор підприємства, організації повинен бути лідером у своїй галузі діяльності. Харизма, знання, творчість і цілеспрямованість повинні йти на користь справи, а не формування авторитарного стилю управління. Адже, коли поставлена чітка мета, визначені певні завдання, працівники діють, як правило, ініціативно і заповзято. В результаті формується стиль керівника, який поступово відходить від адміністративно-командних прийомів і тяжіє до культури узгодження рішень, етики бізнесу.

На нашу думку, при делегуванні повноважень з керівником підприємства повинні працювати не просто висококваліфіковані фахівці, а підібрані і перевірені члени команди. Команда – це особливий різновид невеликої групи, які властиві особливі риси, що визначають ефективність її діяльності. Команда більш сильніша за робочу групу. Разом з тим команда вимагає від свої членів певної віддачі.

Доцільним є створення управлінської команди та делегування повноважень як стиль керівництва директора. Наявність дієздатної команди та делегування керівником підприємства повноважень нижчестоящим

працівникам, сприяє тому, що у нього більше стає робочого часу для вирішення різних стратегічних питань. Разом з тим, у працівників розвивається почуття відповідальності і появляється впевненість у власних силах. До елементів делегування повноважень належать: завдання, повноваження, відповідальність. Завдання, як правило, передаються від вище стоячого керівника, до нижче стоячого або робітникам, тобто делегуються зверху вниз. Комплекс обов'язків кожного працівника на підприємстві, являє собою повноваження. При делегуванні прав, доцільно, щоб керівник їх надавав не в цілому, а під конкретні функції, завдання, результати.

Для оцінки ділових якостей фахівців і керівників, запропонована методика. Відбір ознак оцінки ділових якостей фахівців (табл.3.1) і керівників (табл.3.2.) здійснюється на підставі змісту фактично виконуваних функцій.

Таблиця 3.1

Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості фахівців

№ п/п	Ознака	Питома вага	Оцінка рівня ознаки
1	Компетентність	0,26	0,20
2	Здатність чітко організувати і планувати свою роботу	0,13	0,09
3	Відповідальність за доручену справу	0,14	0,11
4	Самостійність та ініціативність	0,12	0,09
5	Здатність опановувати нові напрямки в роботі й використовувати нові методи	0,12	0,10
6	Працездатність	0,13	0,09
7	Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,10	0,08
Разом		1,00	0,76

Джерело: власні дослідження

Наведені ознаки ділових якостей мають по чотири рівні прояву: низький, середній, вище середнього, високий. Провівши дослідження ми встановили, що коефіцієнти якості ділових функцій фахівців і керівника високі, у фахівців – 0,76, керівника - 078 при нормативних значеннях 1. Це свідчить, що ще існують суттєві резерви для підвищення якості управлінських функцій.

Таблиця 3.2

Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості керівників

№ п/п	Ознака	Питома вага	Оцінка рівня ознаки
1	Компетентність	0,18	0,15
2	Здатність організувати роботу підлеглих	0,12	0,10
3	Творча ініціатива щодо інновацій	0,13	0,10
4	Здатність виховувати ділові якості в підлеглих	0,12	0,09
5	Здатність швидко й самостійно ухвалювати обґрунтовані рішення	0,14	0,11
6	Вміння поєднати різні інтереси	0,13	0,09
7	Зосередженість, особиста дисципліна, пунктуальність	0,06	0,05
8	Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,12	0,09
Разом		1,00	0,78

Джерело: власні дослідження

Рисами керівника в умовах сьогодення є уміння організувати роботу підлеглих з врахуванням таких особливостей, як відхід від командно-авторитарного методу, поширення інноваційних процесів, розвиток гуманістичних позицій. При делегуванні повноважень покращується інформованість підлеглих, покращуються в них управлінські та професійні уміння, навички, відбувається професійний ріст та розвиток. Слід зауважити, що бувають випадки спротиву запровадження делегування. Це може трапитися коли не враховують особливості підлеглих, особистість керівника і його стиль делегування. Погано організоване делегування може призвести до невпевненості, непорозумінь між підлеглими працівниками.

Наявність дієздатної команди та делегування керівником виробничого підприємства повноважень дає можливість розвантажити перевантажений час роботи керівника і, разом з тим розвиває підлеглих, надає їм впевненості у власних силах при правильному та послідовному делегуванні. Також делегування повноважень працівникам сприяє розвитку самостійності, дає можливість задовільнити їхні потреби та мотиви. Люди, які мотивовані працюють ініціативно, а це сприяє ефективності управлінської роботи в цілому.

Керівник теперішнього часу повинен знати різні стилі управління, вміти працювати в умовах делегування повноважень.

Висновки до Розділу 3

Отже, ефективність управління визначається не тільки характером відносин між керівником і підлеглими, але й низкою інших обставин, перш за все зовнішніх чинників. Тому моделі ситуаційного управління мають суттєві відмінності щодо набору аналізованих стилів управління, ситуаційних чинників і шляхів знаходження зв'язку між ними і, нарешті, щодо визначення ефективності самого керівництва [8]. Стиль управлінської діяльності сьогодні – це відображення участі управлінця в реформуванні, якісне виконання завдань, єдність мислення та дії, пізнання суб'єктом управління реальної ситуації; максимальне урахування та використання позитивного досвіду та мінімізація проявів негативних рис особистості; пошук раціональних методів і форм дій, що забезпечують досягнення поставлених цілей [48].

На нашу думку, для того, щоб підвищити результативність виробничого управління, мотивувати працівників, сформувані соціально орієнтовані відносини у трудовому колективі, необхідно застосовувати партисипативне управління. Це сприятиме стабільному соціально-економічному розвитку виробничого кооперативу.

Ми вважаємо, що самостійності працівникам може надати делегування повноважень. Разом з тим, у працівників появляється можливість задоволення своїх потреб та мотивів. Щоб працівник працював ініціативно та з віддачею, він має бути мотивованим. Керівник теперішнього часу має розумітися на різних стилях управління.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасні підприємства, бажаючи бути ефективними і конкурентоздатними запроваджують у своїй діяльності нові наукомісткі інформаційні, комунікативні та цифрові технології. В даний час керівник маючи фахові знання і досвід роботи все одно повинен вчитися. Без опанування сучасних знань і технологій керівництво підприємством буде неуспішним. Керівник, який здійснює управлінську діяльність у трудовому колективі повинен бути гнучким, тобто не обмежуватися одним конкретним стилем управління, а застосовувати різні стилі.

Виробничий кооператив АКПП «Золота нива» за розмірами відноситься до середніх господарств. Так, площа сільськогосподарських угідь за останніх 3 роки зменшилася на 210 га, а середньорічна чисельність працівників на 1 працівника. Також зменшився прибуток виробничого кооперативу на 10 %.

В цілому виробничий кооператив являється прибутковим підприємством, але за останніх 3 роки дослідження його основні показники ефективності знижуються. Крім того можна побачити, що темпи приросту собівартості продукції випереджали темпи приросту прибутку. Отже, відмічається погіршення господарської діяльності, знижується ефективність.

Досліджуючи питання використання робочої сили у кооперативі бачимо, що коефіцієнт прийняття на роботу становить 0,02, або 2 %, а коефіцієнт вибуття 0,15 або 15%. Фактичний фонд робочого часу являється меншим за нормативний, а тому не всі працівники завантажені роботою.

Згідно методики Блейка-Моутона по визначенню стилю управління персоналом, ми зробили висновок, що керівник досліджуваного виробничого кооперативу є «маніпулятором». Отже, проаналізувавши якісні показники управлінської праці в ВК «АКПП «Золота нива» можна стверджувати, що між ними і стилем управління персоналом простежується щільний взаємозв'язок, а це відповідним чином впливає на ефективність управлінської праці.

Дослідивши стиль управління персоналом в ВК «АКПП «Золота нива»

можна стверджувати, що він не є оптимальним, проте «зручним» для керівника. Характерні риси даного стилю, в певній мірі стримують розвиток потенціалу працівника, що відповідним чином впливає на ефективність управлінської праці та функціонування підприємства в цілому.

За досліджуваний період ефективність управлінської праці зростає. Зокрема, протягом 2018-2020 р.р. вартість товарної продукції на 1-го управлінця зросла на 41 %, й становила у 2020 р. 4555,33 тис. грн. Відсоток заробітної плати управлінського апарату у загальному фонді оплати праці також зростає, що стимулює управлінський персонал до ефективної праці.

З метою удосконалення стилю управління персоналом підприємства доцільно:

а) при потребі застосовувати ситуаційний підхід, який полягає в тому, що за умови виконання функцій менеджменту необхідно виходити із конкретної ситуації, яка склалася на певний час;

б) здійснювати управління персоналом виробничого кооперативу на засадах концепції партисипативного управління, яке передбачає залучення підлеглих працівників до планування і організації виробництва, мотивації та контролю. Це сприятиме ефективним результатам виробництва;

в) застосовувати делегування повноважень і відповідальності. Це сприятиме відчуттю самостійності і підвищенню почуття відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Denhardt R. B. The New Public Service: Serving Rather than Steering / Robert B. Denhardt, Janet Vinzant Denhardt. *Public Administration Review*. December, 2002. Issue 6. P.549-559.
2. Presentations: Situational Approach / Jessica Xiang Wong Xiang Wong. 2010. 14 p. URL: <http://www.slideshare.net/jcxiangwong/jc-5366845>.
3. Алескерова Ю.В. Кадрове забезпечення фінансового механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Причорномор. н.-д. ін-т екон. та інновацій*. Одеса, 2016. №10. С.185-190.
4. Березюк С.В., Колесов О.С. Особливості формування соціальних стандартів у контексті споживчих витрат в Україні. *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 241-247.
5. Березюк С.В., Колесов О.С. Соціальні та споживчі стандарти та гарантії в Україні: сучасні структурно-динамічні характеристики. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 223-228.
6. Брояка А.А. Оцінка кадрового забезпечення сільськогосподарського дорадництва. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. 2011. Випуск 12(52). С.130-133.
7. Виханский О.С. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. Москва, 2006. 670с.
8. Войтович Р.В. Ідеологія, технологія та стиль у державному управлінні. Київ, 2003. 400 с.
9. Войтович Р.В. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування. Київ, 2006. 168 с.
10. Германюк Н.В. Відтворення сільського населення як природна основа формування трудових ресурсів в сільському господарстві. URI: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/1710.pdf>.
11. Государственная служба: основы управления персоналом / под общ. ред. В.П. Иванова. Москва, 2013. 410 с.

12. Граждан. Д. Теория управления: Учеб.пособие. Москва, 2004. 416 с.
13. Дармограй О.О., Делегування повноважень – важлива складова розвитку стилю державно-управлінської діяльності. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12DOODUD.pdf>
14. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Г. Менеджмент: навч. пос. Київ, 2007. 516 с.
15. Кирилішина Ю., Дюк А.А. Формування та відтворення трудового потенціалу підприємств. URI: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/2738.pdf>.
16. Киш Л.М. Реалізація кадрової політики на підприємствах АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №2. С.27-36.
17. Киш Л.М., Поліхун В.М. Порівняльний аналіз продуктивність праці управлінського персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 13-2. С.94-99.
18. Киш Л.М., Шаповалюк Т.А. Аналіз впливу економічних методів на ефективність праці персоналу. Соціально-економічні координати розвитку підприємницької діяльності / Під ред. д.е.н., професора Ю.О. Нестерчук. Умань: Видавничо-поліграфічний центр Візаві (Видавець Сочінський), 2014. Ч.1. 240 с.
19. Климчук А.О. Особливості використання бенчмаркінгу у мотивації конкурентних переваг персоналу. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №1. С. 21-32.
20. Климчук А.О. Оцінка професійного розвитку персоналу машинобудівних підприємств. *Eurasian Academic Research Journal*. 2017. № 12 (18). С.48-54.
21. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С.218-234.
22. Лебедева Н.А. Сучасні зарубіжні теорії мотивації у контексті освітньої психології та лінгвістики. *Наукові записки*. ВДПУ, 2016. Вип. №45. 218с.

23. Левицька І.В., Климчук А.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулюванні персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №4. С.46-57.
24. Либин А.В. Стилевые и темпераментальные свойства в структуре индивидуальности человека: автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. психол. наук. Москва, 2003. 518 с.
25. Мазур А.Г., Салтан Н.М. Напрямки підвищення ефективності використання трудового потенціалу в сільській місцевості. URI: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/2675.pdf>.
26. Мазур В.А., Германюк Н.В., Дмитрук Р.В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №1. С. 7-20.
27. Мельничук О.Ф., Ковальчук С.П. Трудова дисципліна як правова категорія. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. 2010. Випуск № 6. С.165-166.
28. Мерлин В.С. Очерк интегрального исследования индивидуальности. Москва, 1999. 254 с.
29. Мерлин В.С. Формирование индивидуального стиля деятельности в процессе обучения. *Современная педагогика*. 1997. №4. С. 110 - 119.
30. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Москва, 2002. 704 с.
31. Мизина Д.Ф. Управление предприятием: модели и подходы. Ростов-на-Дону, 2002. С.106.
32. Минцберг Г., Куини Дж, Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. СПб; Питер, 2001. 688 с.
33. Моріс С. Як досягти успіху в делегуванні повноважень: навчально-методичне видання. 2-ге вид. Київ, 2000. 96 с.
34. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. Київ, 2017. 528 с.
35. Онищук Ю.В., Зубар І.В. Закордонна міграція трудових ресурсів як перешкода сталому економічному розвитку України. *Економіка. Фінанси.*

Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №5. С.37-49.

36. Погребняк Д.П. Скорук О.П. Управління трудовими ресурсами як складовою конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/9765.pdf>.

37. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. *Економіка. Управління. Інновації.* 2014. №1. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/eui_2014_1_90.pdf.

38. Пронько Л.М., Кухар О.В. Теоретичні засади управління кадровою політикою підприємства. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки.* Вінниця. 2013. Вип. 1 (48). С. 185-189.

39. Попович Н. Г. Ситуаційний підхід в умовах оптимізації стилю управлінської діяльності. *Актуальні проблеми державного управління.* 2012. № 2 (42). С. 66-72. URL: [file:///C:/Users/A26A~1/AppData/Local/Temp/apdy_2012_2_11-2\(1\).pdf](file:///C:/Users/A26A~1/AppData/Local/Temp/apdy_2012_2_11-2(1).pdf).

40. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. 2-ге вид., перероб і доп. Тернопіль, 2003. 490 с.

41. Райгородский Д.Я. Психодиагностика персонала. Методика и тесты: учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента: в 2 т. Т.1. Москва, 2007. 440 с.

42. Рачинський А.П. Керівник у державних інституціях: навч.-метод. матеріали. Київ, 2009. 76 с.

43. Романець Р.В., Березюк С.В. Сучасний стан та особливості відтворення трудового потенціалу в сільському господарстві. *Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету.* 2010. Випуск № 6. С.132-135.

44. Самборська О.Ю. Сучасний стан безробіття в Україні та шляхи його подолання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2017. №7(23). С32-38.

45. Скорук О.П. Проблеми відтворення трудового потенціалу та його розвитку у Вінницькому регіоні. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету.* 2010 Том.3. Випуск 5 / Серія: Економічні

науки. С.83-87.

46. Скриптунова Е.А. Партиципативные структуры. Аксиома. 2008. №1. С.25-28.

47. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: Ростов Н/Д, 2001. 512 с.

48. Стратегія державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/14429.html>.

49. Токарчук Д.М. Аналіз демографічно-трудо­вих чинників формування системи зайнятості селян. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету* 2010. Том.3.Випуск 5/Серія: Економічні науки.С.87-92.

50. Токарчук Д.М. Зайнятість сільського населення та диверсифікація сільської економіки як шлях до покращення її стану. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. №12(28). С.68-79.

51. Шевченко Л.С., Гриценко О.А. Менеджмент: навч. посіб. Харків, 2013. 216с.

52. Шекшня С. Управление персоналом современной организации. Москва, 2012. -368с.

53. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію: Науково-практичний посібник. Київ, 2014. 399 с.

54. Шпикуляк О.Г. Мотивація трудової діяльності в економіці та організації: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету*. 2007. С172-185.

55. Захарова В. П., Журавлева А. Л. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом. URL : <http://test-metod.ru/index.php/metodiki-i-testy/3/55-metodika-opredeleniya-stilya-rukovodstva-trudovym-kollektivom-v-p-zakharova-i-a-l-zhuravleva>

56. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера. URL : https://pidru4niki.com/12861203/menedzhment/liderstvo_ta_stil_roboti_menedzhera

ДОДАТКИ

