

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Кернозенко Віталій Сергійович

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Система формування і розвитку особистості
керівника та ефективності його управлінської
діяльності»
(на прикладі ТОВ «Білоцерківський ДБК»)**

Група ТУбц-8-21-Б₁М(4,6зс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

В.С. Кернозенко

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Р.П. Задорожна

(прізвище та ініціали)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Київ 2026 р.

**Особистий календарний план виконання дипломної
(бакалаврської) роботи**

№ з/п	Вид роботи	Термін виконання
1.	Вибір теми. З'ясування стану вивчення проблеми в літературі. Складання бібліографії	01.08-10.08.2025
2.	Визначення актуальності проблеми, предмета та об'єкта, гіпотез та завдань дослідження	11.08-20.08.2025
3.	Складання розгорнутого плану роботи	21.08-01.09.2025
4.	Написання теоретичної частини (перший варіант)	01.09-15.09.2025
5.	Підбір методик і складання схеми дослідження	16.09-10.10.2025
6.	Проведення власне досліджень	11.10-31.10.2025
7.	Опрацювання отриманих результатів	01.11-20.11.2025
8.	Уточнення мети, завдань та обґрунтування концепції роботи	21.11-01.12.2025
9.	Підготовка тексту роботи	02.12-15.12.2025
10.	Написання вступу та висновків	16.12-28.12.2025
11.	Оформлення роботи	01.01.-10.01.2026
12.	Підготовка до захисту	11.01-20.01.2026
13.	Подання роботи на рецензію	21.01.-31.01.2026
14.	Подання роботи з відгуком наукового керівника та рецензією на кафедрі	01.02-07.02.2026
15.	Захист	02.03.-15.03.2026

АНОТАЦІЯ

Кернозенко В.С. «Система формування і розвитку особистості керівника та ефективності його управлінської діяльності» – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент», спеціалізація «Економіка та управління бізнесом». – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

Основною метою дослідження є аналіз процесу формування і розвитку особистості керівника, а також оцінка впливу цього процесу на ефективність його управлінської діяльності. Завданням є виявлення ключових чинників, які сприяють розвитку управлінських навичок і характеристик лідера, що, в свою чергу, позитивно впливають на загальну результативність і конкурентоспроможність організації.

Об'єктом дослідження є система формування і розвитку особистості керівника та її вплив на ефективність управлінської діяльності.

Предметом дослідження є процеси, механізми та чинники, що визначають формування і розвиток особистості керівника, а також їх вплив на ефективність управлінської діяльності.

Експериментальною базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Білоцерківський ДБК».

Ключові слова: особистість, керівник, менеджмент, ефективність, управлінська діяльність, лідерські якості, конкурентоспроможність, компанія, підприємство, організація, чинники, механізм.

ABSTRACT

Kernozenko V.S. “System of formation and development of the personality of the manager and the effectiveness of his managerial activities” – qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree “Bachelor” in the specialty “Management”, specialization “Economics and Business Management”. – PrJSC “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management” Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The main purpose of the study is to analyze the process of formation and development of the personality of the manager, as well as to assess the impact of this process on the effectiveness of his managerial activities. The task is to identify key factors that contribute to the development of managerial skills and characteristics of the leader, which, in turn, positively affect the overall performance and competitiveness of the organization.

The object of the study is the system of formation and development of the personality of the manager and its impact on the effectiveness of managerial activities.

The subject of the study is the processes, mechanisms and factors that determine the formation and development of the personality of the manager, as well as their impact on the effectiveness of managerial activity.

The experimental base of the study is the Limited Liability Company "Bila Tserkva DBK".

Keywords: personality, manager, management, effectiveness, managerial activity, leadership qualities, competitiveness, company, enterprise, organization, factors, mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА.....	12
1.1 Сутність та стратегічні підходи до формування і розвитку особистості керівника.....	12
1.2 Методичні основи оцінки і аналізу ефективності функціонування системи формування і розвитку особистості керівника.....	23
1.3. Лідерство в системі менеджменту підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ДБК».....	36
2.1. Організаційна та економічна характеристика ТОВ «Білоцерківський ДБК» і особливості його розвитку	36
2.2 Аналіз системи менеджменту розвитком особистості керівника та оцінка її ефективності.....	38
2.3. Характеристика стилів керівництва в менеджменті ТОВ «Білоцерківський ДБК».....	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ДБК».....	49
3.1. Проблеми менеджменту розвитком особистості керівника та їх вирішення.....	49
3.2. Розробка стратегічних заходів та пропозицій з удосконалення стилів керівництва в менеджменті ТОВ «Білоцерківський ДБК» і оцінка їх ефективності.....	56
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	69
ДОДАТКИ.....	76

Сучасні організації потребують лідерів, які здатні адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, підтримувати динамічний розвиток компаній і організацій. Керівники, чия особистість і управлінські навички сприяють ефективному управлінню, здатні забезпечити стабільність і стратегічне зростання. В умовах глобалізації і технологічних змін виникає необхідність для лідерів не лише у високих професійних навичках, але й у розвитку емоційного інтелекту, здатності управляти стосунками з людьми, мотивувати колектив і вирішувати конфлікти. Це робить питання розвитку особистості керівника надзвичайно важливим.

Ефективність управлінської діяльності безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компаній і організацій. Керівники, які постійно розвиваються, зберігають гнучкість мислення та готовність до нових викликів, допомагають організаціям досягати високих результатів у постійно мінливих умовах. Психологічний аспект лідерства. Особистість керівника значною мірою визначає атмосферу в колективі, взаємодію з підлеглими та загальний стиль управління. Тому вивчення психології лідерства та його впливу на ефективність управлінської діяльності є ключовим для забезпечення продуктивності праці в організації [31].

Основною метою дослідження є аналіз процесу формування і розвитку особистості керівника, а також оцінка впливу цього процесу на ефективність його управлінської діяльності. Завданням є виявлення ключових чинників, які сприяють розвитку управлінських навичок і характеристик лідера, що, в свою чергу, позитивно впливають на загальну результативність і конкурентоспроможність організації.

Завдання дослідження:

1. Оцінка теоретичних аспектів формування особистості керівника. Вивчити наукові підходи та теоретичні моделі, що описують процес формування особистості керівника, а також основні чинники, що впливають на розвиток його управлінських якостей.

2. Аналіз ключових компетенцій керівника, які впливають на ефективність управління. З'ясувати, які компетенції (професійні, соціальні, емоційні) є визначальними для успішної управлінської діяльності і як їх можна розвивати через навчання та саморозвиток.

3. Дослідження впливу особистісних характеристик керівника на управлінську ефективність. Вивчити взаємозв'язок між особистісними якостями керівника (наприклад, лідерські здібності, емоційний інтелект, стресостійкість) та показниками ефективності управлінської діяльності, таких як продуктивність команди, рівень задоволеності працівників, досягнення стратегічних цілей організації.

4. Розгляд сучасних підходів до розвитку особистості керівника. Оцінити існуючі методи і програми навчання та розвитку керівників, які використовуються в організаціях для підвищення ефективності управлінської діяльності.

5. Формування рекомендацій щодо розвитку особистості керівника. Розробити практичні рекомендації для організацій з метою розвитку лідерських якостей керівників і покращення їх управлінської діяльності.

6. Аналіз впливу організаційної культури на розвиток керівників. Дослідити, яким чином організаційна культура та внутрішні механізми впливають на формування і розвиток особистості керівника, а також на його ефективність у веденні управлінських процесів [1].

Об'єктом дослідження є система формування і розвитку особистості керівника та її вплив на ефективність управлінської діяльності. Це включає в себе вивчення комплексного процесу, що охоплює різні аспекти розвитку особистості керівника, такі як формування лідерських якостей, управлінських навичок, емоційного інтелекту, стратегічного мислення та інших ключових компетенцій, які впливають на його здатність ефективно виконувати управлінські функції в організації.

Предметом дослідження є процеси, механізми та чинники, що визначають формування і розвиток особистості керівника, а також їх вплив на

ефективність управлінської діяльності. Це включає в себе конкретні аспекти, які сприяють розвитку управлінських компетенцій і особистісних якостей керівника, таких як:

1. Методи та підходи до розвитку особистості керівника (навчання, коучинг, менторинг, психологічні тренінги).

2. Ключові управлінські компетенції (лідерство, прийняття рішень, комунікація, стратегічне мислення, емоційний інтелект, управління конфліктами).

3. Вплив особистісних характеристик (мотивація, стресостійкість, самоусвідомлення) на ефективність управлінської діяльності.

4. Роль організаційної культури та середовища у розвитку керівника.

5. Взаємозв'язок між розвитком особистості керівника і результатами управлінської діяльності: продуктивність команди, виконання стратегічних цілей організації, мотивація працівників, прийняття інноваційних рішень [11].

Експериментальною базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Білоцерківський ДБК».

Для дослідження теми можна використовувати комплекс **методів**, які дозволяють ґрунтовно проаналізувати різні аспекти процесу розвитку лідерських якостей та їх впливу на управлінську ефективність:

- Аналіз літератури та теоретичних джерел: метод огляду наукових статей, монографій, досліджень, що висвітлюють теоретичні основи формування особистості керівника та його впливу на управлінську діяльність; вивчення наукових підходів до розвитку управлінських компетенцій та моделей лідерства.

- Інтерв'ю та опитування: проведення глибинних інтерв'ю з керівниками різних рівнів, HR-менеджерами, тренерами з лідерства для збору даних про практики розвитку керівників і оцінки їх ефективності; опитування працівників організацій для оцінки впливу стилю управління керівників на мотивацію, продуктивність і атмосферу в колективі.

- Кейс-метод: аналіз конкретних випадків (кейсових ситуацій), які ілюструють процеси розвитку керівників і їх вплив на управлінську діяльність у різних організаціях; оцінка реальних ситуацій з управління, що дозволяє дослідити взаємозв'язок між розвитком особистості керівника і результативністю його дій.

- Кореляційний аналіз: статистичний аналіз даних, отриманих через опитування чи інтерв'ю, для виявлення зв'язку між особистісними характеристиками керівників та ефективністю управлінських процесів (наприклад, рівень стресостійкості, емоційний інтелект, лідерські якості і досягнення організаційних цілей) [2].

- Психологічні тести та оцінки: використання спеціальних тестів для оцінки психологічних особливостей керівника (тест на емоційний інтелект, тест на лідерські здібності, стресостійкість тощо); тести для визначення типу управлінського стилю та рівня розвитку важливих компетенцій (комунікабельність, прийняття рішень, стратегічне мислення).

- Метод спостереження: спостереження за роботою керівників на різних рівнях управління для оцінки їх поведінки в реальних умовах та вивчення особливостей їх управлінської діяльності; спостереження за взаємодією керівників з підлеглими, стиль їх комунікації, реакція на стресові ситуації.

- Метод експертних оцінок: залучення експертів у галузі управлінської діяльності для проведення оцінки якостей керівників та ефективності застосованих методів розвитку лідерства.

- Контент-аналіз: аналіз корпоративних документів, програм розвитку лідерів, стратегічних планів організацій з метою виявлення основних підходів до розвитку особистості керівника та ефективності управлінської діяльності.

Ці методи дозволяють отримати різнобічні дані для глибокого аналізу та формулювання висновків щодо формування особистості керівника і його впливу на ефективність управління в організаціях [12].

Теоретичне значення дипломної роботи полягає в розвитку наукових уявлень про процеси формування і розвитку особистості керівника та їх

взаємозв'язок з ефективністю управлінської діяльності. Зокрема, робота має на меті:

1. Удосконалення теоретичних підходів до аналізу особистісних характеристик керівника, які визначають його управлінські здібності та ефективність, зокрема, вивчення лідерських якостей, емоційного інтелекту, стресостійкості та інших компетенцій.

2. Систематизація знань про методи і підходи, що використовуються для розвитку керівників, а також їх вплив на ефективність управлінської діяльності.

3. Розширення наукових уявлень про роль організаційної культури та зовнішніх факторів у розвитку особистості керівника.

4. Поглиблене розуміння взаємозв'язку між особистісними характеристиками керівника та його управлінськими результатами, що дозволяє краще орієнтуватися в процесах лідерства та організаційного розвитку.

Практичне значення дипломної роботи полягає в розробці рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані для:

- Розробки програм і методик розвитку керівників в організаціях: на основі дослідження особливостей формування управлінських компетенцій можна запропонувати ефективні інструменти навчання та розвитку лідерів.

- Покращення управлінської практики в організаціях шляхом застосування отриманих результатів для підвищення ефективності управління, розвитку персоналу та оптимізації внутрішніх процесів.

- Удосконалення системи підготовки керівників: результати дослідження можуть бути використані в освітніх програмах для керівників, зокрема в бізнес-школах і тренінгових центрах.

- Створення стратегічних планів розвитку організацій: на основі вивчених зв'язків між особистісними характеристиками керівника та ефективністю управлінської діяльності можна розробити рекомендації для стратегічного розвитку компанії.

- Підвищення ефективності управлінської діяльності на практиці завдяки використанню психологічних та організаційних методів для розвитку управлінських здібностей керівників.

Інформаційну базу дослідження дипломної роботи становлять різноманітні джерела інформації, які забезпечують теоретичну та практичну основу для проведення аналізу. Основні елементи інформаційної бази можуть включати: наукові джерела та література, методичні матеріали та нормативні документи, практичні дослідження та звіти, інтерв'ю та опитування, сучасні інформаційні ресурси, корпоративні дослідження та внутрішні звіти організацій

Інформаційна база дослідження є комплексною і різноманітною, вона поєднує теоретичні джерела, практичні матеріали, результати сучасних досліджень та практичні дані з реальних організацій, що дозволяє забезпечити всебічний аналіз системи формування і розвитку особистості керівника та її впливу на ефективність управлінської діяльності [3].

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Основний зміст подано на 75 сторінках друкованого тексту, кваліфікаційна робота містить 5 рисунків і 16 таблиць. Список використаної літератури включає 85 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

1.1 Сутність та стратегічні підходи до формування і розвитку особистості керівника

Ефективна діяльність будь-якої організації безпосередньо залежить від рівня розвитку її кадрового потенціалу, адже саме люди є основним ресурсом для досягнення стратегічних цілей і вирішення задач організації. Кадровий потенціал визначається не лише кількісним складом працівників, але й їх

кваліфікацією, компетенціями, мотивацією, здатністю до інновацій і адаптації до змін, а також рівнем управлінських навичок керівників.

Рівень знань і вмінь працівників прямо впливає на продуктивність і якість роботи. Тому важливим є постійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток навичок, які відповідають вимогам ринку та розвитку компанії. . Мотивація персоналу, створення сприятливого робочого середовища і можливості для кар'єрного зростання сприяють зростанню продуктивності, знижують рівень плинності кадрів і підвищують лояльність працівників до організації [13].

Ефективність організації значною мірою залежить від того, наскільки сильними є лідерські якості керівників, здатність приймати стратегічні рішення, управляти командою і вирішувати конфлікти. Розвиток управлінських навичок керівників безпосередньо впливає на успіх організації. В умовах швидких змін на ринку та технологічних інновацій важливо, щоб організація мала здатність адаптуватися до нових умов. Це неможливо без розвитку кадрового потенціалу, який здатний швидко реагувати на зміни і впроваджувати інноваційні рішення.

Створення корпоративної культури, що підтримує розвиток співпраці, ефективного комунікування, командної роботи та взаємної підтримки, є важливим аспектом, що визначає здатність організації досягати високих результатів [4].

Загалом, кадровий потенціал виступає ключовим фактором для реалізації стратегії організації і досягнення її цілей. Розвиток та оптимізація цього потенціалу мають бути постійною частиною стратегії управління організацією. Для розуміння сутності поняття «розвиток особистості керівника» необхідно врахувати кілька ключових аспектів, що дозволяють комплексно підходити до цієї теми (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність поняття «розвиток особистості керівника» [14]

Психологічний аспект розвитку	Розвиток особистості керівника включає в себе формування та вдосконалення таких психологічних якостей, як самосвідомість, емоційний інтелект, стресостійкість, мотивація та здатність до самоаналізу. Ці характеристики допомагають керівнику не лише ефективно справлятися з управлінськими завданнями, але й взаємодіяти з командою, зберігати емоційну рівновагу та вчасно адаптуватися до змін.
Розвиток лідерських якостей	Розвиток особистості керівника передбачає формування і вдосконалення лідерських якостей: здатності надихати команду, встановлювати цілі, мотивувати підлеглих, приймати важливі стратегічні рішення та нести відповідальність за них. Лідерство також вимагає розвитку комунікативних навичок, вміння вести переговори та вирішувати конфлікти.
Професійний розвиток	Особистість керівника не може розвиватися без відповідного професійного розвитку. Це включає в себе здобуття нових знань, удосконалення управлінських навичок, здатність до стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень, освоєння нових технологій та методик управління. Важливо, щоб керівник постійно розвивав управлінські компетенції та вміння працювати в умовах невизначеності.
Індивідуальні стратегії розвитку	Кожен керівник має свою індивідуальну стратегію розвитку, яка залежить від його особистих цілей, амбіцій, а також потреб організації, в якій він працює. Для цього необхідно з'ясувати, які саме аспекти розвитку є найважливішими для кожного конкретного керівника, чи то розвиток вміння працювати в команді, чи то підвищення технічних або аналітичних навичок.
Взаємозв'язок з управлінським процесом	Розвиток особистості керівника тісно пов'язаний із розвитком управлінських процесів в організації. Чим більше керівник інвестує в розвиток своїх особистісних якостей та навичок, тим ефективніше він може керувати організацією, вести команду, підтримувати мотивацію співробітників та досягати стратегічних цілей.
Зовнішнє середовище та соціальні фактори	Розвиток керівника також залежить від зовнішнього середовища та впливу соціальних факторів: культурних, економічних та технологічних змін, вимог суспільства та організаційної культури. Керівник повинен адаптувати свої підходи до змінюваних умов і вміти передбачати можливі виклики.

Таким чином, розвиток особистості керівника - це багатогранний процес, який охоплює не тільки професійне зростання, але й психологічні, соціальні та індивідуальні аспекти. Він включає в себе вдосконалення якостей, які сприяють ефективному виконанню управлінських функцій і дозволяють керівникові бути успішним лідером у змінюваному середовищі.

Розвиток особистості керівника та професійний розвиток є ключовими факторами, що безпосередньо впливають на успіх і стабільність діяльності організації. Ці два аспекти взаємопов'язані і складають основний фундамент для досягнення високих результатів підприємства. Ось як кожен з них визначає успішність функціонування компанії [5]:

1. Розвиток особистості керівника

- **Лідерські якості та емоційний інтелект:** Розвиток особистості керівника включає в себе вдосконалення таких якостей, як емпатія, самосвідомість, стресостійкість та здатність до ефективної комунікації. Керівник, який має високий рівень емоційного інтелекту, може краще розуміти потреби своїх співробітників, створювати здорову атмосферу в колективі і своєчасно вирішувати конфлікти.

- **Мотивація та вміння надихати:** Особистісний розвиток дозволяє керівнику краще мотивувати свою команду, ставити амбітні цілі і надихати співробітників на досягнення високих результатів. Хороший лідер здатен створити позитивну атмосферу, де кожен член команди відчувається важливим і має мотивацію для досягнення спільних цілей.

- **Саморозвиток і адаптація до змін:** В умовах постійних змін на ринку та в бізнес-середовищі важливо, щоб керівник постійно розвивав свої навички, вмів адаптуватися до нових реалій і був готовий до інновацій. Це дозволяє організації швидше реагувати на зміни та зберігати конкурентоспроможність.

2. Професійний розвиток в організаційному контексті [15]

- **Удосконалення професійних навичок:** Професійний розвиток співробітників, зокрема керівників, має прямий вплив на їх здатність ефективно виконувати управлінські функції. Постійне навчання, участь у тренінгах, семінарах і курсах дозволяють оновлювати знання про нові методи управління, інновації та технології, що сприяє підвищенню результативності роботи.

- **Управління змінами:** Професійно розвинутий керівник здатний успішно управляти змінами в організації, планувати та реалізовувати стратегії адаптації до нових умов. Це включає в себе стратегічне мислення, планування ресурсів, управління проектами, а також аналітичні навички для прийняття обґрунтованих рішень.

- **Розвиток організаційної культури:** Професійний розвиток керівників також включає створення і підтримку сильної організаційної культури, де є чіткі цінності, принципи і норми, які сприяють ефективній роботі команди.

Організаційна культура допомагає створювати сприятливе середовище для інновацій, підтримувати високий рівень залученості співробітників і знижувати плинність кадрів [15].

3. Зв'язок між розвитком особистості керівника і професійним розвитком:

- Збалансованість особистісного і професійного розвитку: Важливо, щоб керівник не лише покращував свої технічні та управлінські навички, але й розвивав свої особистісні якості, такі як емоційний інтелект, лідерські якості та здатність до самоуправління. Такий комплексний підхід дозволяє йому бути не тільки компетентним у професійному сенсі, але й справжнім лідером, здатним вести за собою команду.

- Підвищення ефективності управління: Керівник, який активно працює над розвитком своїх особистих і професійних навичок, здатний більш ефективно управляти командою, приймати стратегічні рішення та створювати сприятливі умови для досягнення високих результатів у бізнесі.

4. Вплив на успішність підприємства [6]:

- Коли керівник має високий рівень розвитку, він створює продуктивну атмосферу в команді, мотивує співробітників до досягнення спільних цілей, впроваджує інноваційні підходи в управлінські процеси і бере на себе відповідальність за розвиток і успіх організації. Це дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін на ринку, але й бути на крок попереду конкурентів.

- Постійний розвиток кадрів, включаючи керівників, сприяє високій мотивації персоналу, зниженню плинності кадрів, а також досягненню стратегічних цілей організації.

Таким чином, розвиток особистості керівника та професійний розвиток є основними компонентами, які забезпечують ефективність організації, дозволяючи їй досягати високих результатів, адаптуватися до змін і зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Для розуміння сутності поняття «розвиток особистості керівника» необхідно врахувати кілька ключових аспектів, що дозволяють комплексно підходити до цієї теми [16]:

1. Психологічний аспект розвитку. Розвиток особистості керівника включає в себе формування та вдосконалення таких психологічних якостей, як самосвідомість, емоційний інтелект, стресостійкість, мотивація та здатність до самоаналізу. Ці характеристики допомагають керівнику не лише ефективно справлятися з управлінськими завданнями, але й взаємодіяти з командою, зберігати емоційну рівновагу та вчасно адаптуватися до змін.

2. Розвиток лідерських якостей. Розвиток особистості керівника передбачає формування і вдосконалення лідерських якостей: здатності надихати команду, встановлювати цілі, мотивувати підлеглих, приймати важливі стратегічні рішення та нести відповідальність за них. Лідерство також вимагає розвитку комунікативних навичок, вміння вести переговори та вирішувати конфлікти [17].

3. Професійний розвиток. Особистість керівника не може розвиватися без відповідного професійного розвитку. Це включає в себе здобуття нових знань, удосконалення управлінських навичок, здатність до стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень, освоєння нових технологій та методик управління. Важливо, щоб керівник постійно розвивав управлінські компетенції та вміння працювати в умовах невизначеності.

4. Індивідуальні стратегії розвитку. Кожен керівник має свою індивідуальну стратегію розвитку, яка залежить від його особистих цілей, амбіцій, а також потреб організації, в якій він працює. Для цього необхідно з'ясувати, які саме аспекти розвитку є найважливішими для кожного конкретного керівника, чи то розвиток вміння працювати в команді, чи то підвищення технічних або аналітичних навичок [8].

5. Взаємозв'язок з управлінським процесом Розвиток особистості керівника тісно пов'язаний із розвитком управлінських процесів в організації. Чим більше керівник інвестує в розвиток своїх особистісних якостей та навичок, тим ефективніше він може керувати організацією, вести команду, підтримувати мотивацію співробітників та досягати стратегічних цілей.

6. Зовнішнє середовище та соціальні фактори. Розвиток керівника також залежить від зовнішнього середовища та впливу соціальних факторів: культурних, економічних та технологічних змін, вимог суспільства та організаційної культури. Керівник повинен адаптувати свої підходи до змінюваних умов і вміти передбачати можливі виклики [19].

Таким чином, розвиток особистості керівника — це багатогранний процес, який охоплює не тільки професійне зростання, але й психологічні, соціальні та індивідуальні аспекти. Він включає в себе вдосконалення якостей, які сприяють ефективному виконанню управлінських функцій і дозволяють керівникові бути успішним лідером у змінюваному середовищі.

Розвиток особистості керівника та професійний розвиток є ключовими факторами, що безпосередньо впливають на успіх і стабільність діяльності організації. Ці два аспекти взаємопов'язані і складають основний фундамент для досягнення високих результатів підприємства (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові фактори розвитку особистості керівника
та його професійного розвитку [10]

Розвиток особистості керівника	Лідерські якості та емоційний інтелект	Розвиток особистості керівника включає в себе вдосконалення таких якостей, як емпатія, самосвідомість, стресостійкість та здатність до ефективної комунікації. Керівник, який має високий рівень емоційного інтелекту, може краще розуміти потреби своїх співробітників, створювати здорову атмосферу в колективі і своєчасно вирішувати конфлікти
--------------------------------	--	--

Продовження таблиці 1.2

	Мотивація та вміння надихати	Особистісний розвиток дозволяє керівнику краще мотивувати свою команду, ставити амбітні цілі і надихати співробітників на досягнення високих результатів. Хороший лідер здатен створити позитивну атмосферу, де кожен член
--	------------------------------	--

		команди почувається важливим і має мотивацію для досягнення спільних цілей.
	Саморозвиток і адаптація до змін	В умовах постійних змін на ринку та в бізнес-середовищі важливо, щоб керівник постійно розвивав свої навички, вмів адаптуватися до нових реалій і був готовий до інновацій. Це дозволяє організації реагувати на зміни і зберігати конкурентоспроможність
Професійний розвиток в організаційному контексті	Удосконалення професійних навичок	Професійний розвиток співробітників, зокрема керівників, має прямий вплив на їх здатність ефективно виконувати управлінські функції. Постійне навчання, участь у тренінгах, семінарах і курсах дозволяють оновлювати знання про нові методи управління, інновації та технології, що сприяє підвищенню результативності роботи.
	Управління змінами	Професійно розвинутий керівник здатний успішно управляти змінами в організації, планувати та реалізовувати стратегії адаптації до нових умов. Це включає в себе стратегічне мислення, планування ресурсів, управління проектами, а також аналітичні навички для прийняття обґрунтованих рішень.
	Розвиток організаційної культури	Професійний розвиток керівників також включає створення і підтримку сильної організаційної культури, де є чіткі цінності, принципи і норми, які сприяють ефективній роботі команди. Організаційна культура створює сприятливе середовище для інновацій, підтримує високий рівень залученості співробітників і знижувати плинність кадрів.
Зв'язок між розвитком особистості керівника і професійним розвитком	Збалансованість особистісного і професійного розвитку	Важливо, щоб керівник не лише покращував свої технічні та управлінські навички, але й розвивав свої особистісні якості, такі як емоційний інтелект, лідерські якості та здатність до самоуправління. Такий комплексний підхід дозволяє йому бути не тільки компетентним у професійному сенсі, але й справжнім лідером, здатним вести команду
	Підвищення ефективності управління	Керівник, який активно працює над розвитком своїх особистих і професійних навичок, здатний більш ефективно управляти командою, приймати стратегічні рішення та створювати сприятливі умови для досягнення високих результатів у бізнесі
Вплив на успішність підприємства	Коли керівник має високий рівень розвитку	Він створює продуктивну атмосферу в команді, мотивує співробітників до досягнення спільних цілей, впроваджує інноваційні підходи в управлінські процеси і бере на себе відповідальність за розвиток і успіх організації. Це дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін на ринку, але й бути на крок попереду конкурентів
	Постійний розвиток кадрів	Сприяє високій мотивації персоналу, зниженню плинності кадрів, а також досягненню стратегічних цілей організації

Таким чином, розвиток особистості керівника та професійний розвиток є основними компонентами, які забезпечують ефективність організації, дозволяючи їй досягати високих результатів, адаптуватися до змін і зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Стратегічні підходи до формування і розвитку особистості керівника є важливою складовою частиною управління організацією, оскільки саме від розвитку керівників залежить ефективність управління, успішність реалізації організаційних цілей і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Виходячи з цього, розглянемо кілька основних стратегічних підходів, які можуть бути застосовані для формування і розвитку особистості керівника [21]:

1. Комплексний підхід до розвитку. Цей підхід передбачає одночасну роботу над кількома аспектами розвитку керівника — особистісними, професійними та організаційними. Важливо, щоб програми розвитку керівників охоплювали не лише вдосконалення управлінських і лідерських компетенцій, але й допомагали розвивати такі особистісні якості, як емоційний інтелект, комунікабельність, здатність до саморефлексії та адаптації.

- Особистісний розвиток: фокус на розвитку самосвідомості, лідерських якостей, емоційної стійкості.
- Професійний розвиток: навчання управлінським інструментам, навичкам стратегічного планування, прийняття рішень.
- Організаційний розвиток: розвиток здатності до управління змінами, створення корпоративної культури.

2. Індивідуальний підхід до розвитку керівників. Кожен керівник має свої сильні та слабкі сторони, інтереси та потреби в розвитку. Тому стратегія розвитку керівників повинна бути персоналізованою. Підхід передбачає оцінку поточного рівня розвитку керівника, його потенціалу та подальшу роботу над конкретними аспектами [11].

- Оцінка компетенцій: використання інструментів для оцінки сильних і слабких сторін керівника, таких як 360-градусні опитування або психологічні тести.
- Планування розвитку: створення індивідуальних планів розвитку, що включають навчання, коучинг, наставництво та практичні завдання.

3. Тренінги та навчання. Постійне навчання є важливою частиною розвитку керівників. Стратегія розвитку повинна включати не тільки традиційні тренінги з управлінських навичок, але й інші форми навчання, які дозволяють розвивати гнучкість мислення, стратегічне бачення та лідерські здібності.

- Курсова підготовка: програми бізнес-шкіл, курси з управління проектами, лідерства, управління змінами [12].
- Майстер-класи та семінари: регулярне оновлення знань про новітні методики управління, технології та інструменти, що дозволяють керівнику залишатися актуальним у своїй професії.

4. Менторство та коучинг. Важливою частиною стратегії є створення системи наставництва, де досвідчені керівники передають свої знання та досвід новим лідерам. Це допомагає не лише отримати нові знання, а й сформувати глибші комунікаційні та управлінські навички.

- Коучинг: індивідуальні зустрічі з коучем, на яких керівник працює над своєю ефективністю, визначає свої цілі та стратегії для їх досягнення.
- Менторство: старші керівники передають свій досвід молодшим, що допомагає не тільки в професійному зростанні, але й у розвитку особистих якостей лідера [21].

5. Розвиток через практичний досвід. Для того, щоб керівники мали можливість розвиватися, важливо надавати їм можливість застосовувати нові навички на практиці. Це дозволяє не тільки покращити їх професіоналізм, але й дає шанс набути досвіду в реальних умовах організації.

- Ротація керівників: забезпечення можливості для керівників змінювати напрямки своєї діяльності в межах організації, що дозволяє їм здобути досвід у різних сферах і розвивати нові компетенції.
- Міжнародні та внутрішні проекти: участь у складних, інтернаціональних або внутрішніх проектах дозволяє керівнику не тільки розвиватися професійно, але й покращувати свої особистісні якості, такі як адаптивність і стратегічне мислення [12].

6. Підтримка інноваційного середовища. Створення середовища, яке заохочує інновації та готовність до змін, є важливим аспектом розвитку особистості керівника. Організація повинна підтримувати культуру, де керівники не бояться приймати ризиковані рішення та експериментувати.

- Інноваційні програми: запровадження спеціальних ініціатив, які дозволяють керівникам реалізовувати інноваційні ідеї та стратегії.
- Відкрите мислення: заохочення культури, де ідеї керівників і співробітників з різних рівнів організації обговорюються, і де важлива кожна думка для розвитку організації.

7. Оцінка та зворотний зв'язок. Оцінка результатів розвитку керівника є важливою частиною стратегії. Без регулярної оцінки прогресу важко зрозуміти, наскільки ефективно працює програма розвитку. Зворотний зв'язок від колег, підлеглих та наставників дозволяє коригувати плани розвитку [22].

- 360-градусний зворотний зв'язок: оцінка керівника з різних точок зору (від підлеглих, колег, керівників).
- Регулярна оцінка результатів: вивчення досягнень та визначення зон для подальшого розвитку.

8. Сталий розвиток. Оскільки світ управління постійно змінюється, стратегія розвитку керівників повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до нових реалій. Важливо, щоб розвиток був сталим, тобто постійним процесом, який підтримується навіть після досягнення певного рівня розвитку.

- Постійне вдосконалення: програми розвитку, які стимулюють керівників до саморозвитку навіть після завершення формальних етапів навчання [13].

Таким чином, стратегічні підходи до формування та розвитку особистості керівника передбачають системний і комплексний підхід, який включає в себе розвиток не лише професійних, а й особистісних якостей. Це дозволяє керівникам ефективно справлятися з викликами, бути адаптивними і забезпечувати стабільний розвиток організації.

Сутність формування і розвитку особистості керівника полягає в процесі поступового вдосконалення його особистісних і професійних якостей, які дозволяють йому ефективно виконувати управлінські функції, приймати стратегічні рішення і вести організацію до успіху. Це складний і багатогранний процес, який включає в себе не лише розвиток специфічних управлінських навичок, але й формування внутрішніх якостей, таких як емоційний інтелект, лідерські здібності, стресостійкість та здатність до адаптації (таблиця 1.3) [23].

Таблиця 1.3

Сутність формування і розвитку особистості керівника

Психологічний аспект розвитку особистості керівника	Самосвідомість	здатність розуміти свої сильні і слабкі сторони, емоції, думки та поведінку
	Емоційний інтелект	уміння розпізнавати та управляти своїми емоціями, а також ефективно взаємодіяти з емоціями інших
	Стресостійкість	здатність зберігати спокій і приймати обґрунтовані рішення в умовах стресу, тиску та невизначеності
	Мотивація та самодисципліна	внутрішній потяг до досягнення цілей, вміння підтримувати високу мотивацію і дисципліну, навіть коли зовнішні умови складні
Розвиток лідерських якостей	Вміння надихати і мотивувати	здатність створювати ідеї та цілі, які надихають людей на досягнення високих результатів
	Комунікабельність і впливовість	ефективна комунікація з усіма рівнями організації та здатність впливати на підлеглих, колег та партнерів
	Прийняття рішень і стратегічне мислення	здатність ухвалювати правильні рішення в умовах невизначеності, визначати стратегічні напрямки розвитку організації
Професійні та управлінські навички	Стратегічне планування	уміння визначати довгострокові цілі та шляхи їх досягнення
	Управління змінами	здатність ефективно керувати змінами в організації, адаптуватися до змінного середовища та вести команду через трансформаційні процеси
	Рішення складних управлінських задач	розв'язання проблем, які виникають у процесі діяльності, ухвалення швидких і обґрунтованих рішень
Особистісний і професійний розвиток як єдине ціле	Особистісний розвиток	допомагає керівникові краще розуміти себе, мотивувати інших, управляти своїми емоціями та ставити приклад для підлеглих
	Професійний розвиток	забезпечує необхідні знання і навички для ефективного виконання управлінських функцій

Продовження таблиці 1.3

Роль організаційної культури в	Моральні принципи та етика	керівник має бути прикладом для своїх підлеглих, відображати моральні стандарти, що існують у компанії
--------------------------------	----------------------------	--

розвитку особистості керівника	Інноваційність та ініціативність	вміння бути відкритим до нових ідей, підтримувати ініціативність серед працівників і сприяти впровадженню новаторських рішень
Навчання і саморозвиток як невід'ємна частина процесу	Професійні курси та тренінги	навчання новим управлінським інструментам, здобуття нових знань, які допомагають ефективно управляти організацією
	Коучинг та менторство	залучення до програми наставництва та коучингу дозволяє керівникам отримувати зворотний зв'язок, а також поради і підтримку від досвідчених колег
Адаптація до змін і здатність до інновацій	Гнучкість у мисленні	здатність змінювати свою точку зору та підхід до задач у разі зміни умов
	Інноваційний підхід до управління	бажання та здатність застосовувати новітні технології і методи в процесі управлінської діяльності

Формування і розвиток особистості керівника — це багатогранний процес, що включає вдосконалення його особистісних якостей, професійних навичок та здатності адаптуватися до змінюваного середовища. Це ключова складова *успіху* організації, оскільки ефективний керівник не лише здійснює управління, а й активно формує культуру та цінності, що забезпечують досягнення організаційних цілей.

1.2 Методичні основи оцінки і аналізу ефективності функціонування системи формування і розвитку особистості керівника

Методичні основи оцінки і аналізу ефективності функціонування системи формування і розвитку особистості керівника включають кілька ключових аспектів, які допомагають оцінити, як успішно розвивається та реалізується особистість керівника в контексті його професійної діяльності. Ось кілька основних підходів і методів, що використовуються для цього [14]:

1. Оцінка особистісних якостей керівника. Першим кроком є оцінка основних особистісних характеристик керівника, таких як:

- Лідерські якості: здатність до мотивації команди, ведення за собою, прийняття рішень.

- Комунікативні навички: ефективність спілкування з підлеглими та колегами.
- Стресостійкість: здатність до прийняття рішень у стресових ситуаціях.
- Емоційний інтелект: вміння керувати своїми емоціями та емоціями інших.

2. Аналіз управлінських та професійних навичок. Оцінка вміння керувати командою, приймати стратегічні рішення, розв'язувати конфлікти та вести переговори. Це можна оцінити через: кількісні показники діяльності організації (наприклад, результати роботи підлеглих, фінансові показники), якісні характеристики (наприклад, відгуки підлеглих, оцінка досягнення цілей) [24].

3. Методи 360-градусної оцінки. Один з популярних методів — 360-градусна оцінка, яка передбачає отримання зворотного зв'язку від колег, підлеглих, керівників, а також самооцінку керівника. Це дає комплексне розуміння того, як керівник сприймається іншими і як його дії впливають на загальний результат.

4. Психометричні тести і оцінка компетенцій. Для об'єктивної оцінки особистості керівника можуть використовуватись різноманітні тести на визначення компетенцій і психологічних особливостей, таких як: тести на лідерські якості, оцінка професійних компетенцій (управлінські навички, стратегічне мислення тощо) [15].

5. Оцінка результатів і ефективності управлінських рішень. Оцінка того, як прийняті рішення керівником впливають на розвиток організації, зокрема: вплив на досягнення стратегічних цілей, рівень задоволеності працівників і клієнтів, результати впровадження змін та інновацій.

6. Аналіз розвитку та навчання. Важливим аспектом є оцінка того, як керівник розвиває себе через професійне навчання, курси, тренінги, наставництво і коучинг. Оцінка повинна включати: участь у програмах розвитку лідерських навичок, визначення прогресу в освоєнні нових управлінських методик і технологій.

7. Постійний моніторинг і зворотній зв'язок. Процес оцінки повинен бути безперервним, а також має бути організований регулярний зворотний зв'язок для коригування і розвитку стратегії формування особистості керівника [25].

Загалом, ефективність функціонування системи формування і розвитку особистості керівника потребує комплексного підходу, що враховує як індивідуальні, так і організаційні аспекти розвитку.

У сучасному управлінні існує багато різних теорій, що стосуються керівництва. Вони відображають різні підходи до того, як ефективно організувати діяльність, мотивувати співробітників і досягати поставлених цілей. В таблиці 1.4 показано основні теорії керівництва, які стали основою для розуміння і формування сучасного управлінського мислення.

Таблиця 1.4

Основні теорії керівництва [16]

Теорія	Суть теорії
Теорія великих особистостей (Great Man Theory)	Одна з найдавніших теорій, яка стверджує, що лідери народжуються, а не створюються. Вона передбачає, що природжені якості, такі як харизма, рішучість, інтелект, визначають здатність людини бути ефективним лідером. Ця теорія була поширена в 19 ст. і була критикована за обмеженість підходу
Теорія рис (Trait Theory)	Ця теорія розглядає лідера як людину, яка має певні риси характеру, властивості і особистісні якості, що дозволяють їй бути ефективним керівником. Це може бути, наприклад, впевненість у собі, здатність до аналізу, емоційна стійкість. Згодом ця теорія зазнала критики за те, що не враховує вплив ситуацій і умов, у яких працює лідер
Теорія поведінки (Behavioral Theory)	Замість того, щоб зосереджуватися на особистісних рисах лідера, ця теорія вивчає його поведінку. Вона розділяє лідерів за типами поведінки, такими як орієнтованість на завдання або орієнтованість на людей. На основі цієї теорії були визначені два основні стилі лідерства: Авторитарний стиль — лідер приймає рішення самостійно. Демократичний стиль — лідер залучає команду до процесу прийняття рішень
Контингентна теорія лідерства (Contingency Theory)	Ця теорія стверджує, що ефективність лідера залежить від контексту і ситуації, в якій він працює. Тобто, не існує універсального стилю керівництва, який би підходив для всіх обставин. Найбільш відомі моделі цієї теорії — теорії Фідлера, Ситуаційне лідерство Херсі та Бланшара
Теорія трансформаційного лідерства (Transformational Leadership)	Трансформаційні лідери мотивують і надихають своїх підлеглих, допомагаючи їм розвивати нові перспективи, підвищувати їхню мотивацію та ефективність. Трансформаційний лідер фокусується на розвитку організації та персональному розвитку співробітників, що часто призводить до значних змін і інновацій

Продовження таблиці 1.4

Ситуаційна теорія лідерства	Ця теорія була розроблена Херсі та Бланшаром і стверджує, що стиль лідерства має змінюватися залежно від рівня готовності і здатності
-----------------------------	---

(Situational Leadership Theory)	підлеглих до виконання завдання. Лідер повинен адаптувати свої методи до конкретної ситуації, керуючи відповідно до рівня компетентності та мотивації співробітників
Підхід до лідерства через взаємодію (Leader-Member Exchange Theory)	Ця теорія акцентує увагу на взаємодії між лідером і його підлеглими. Лідер повинен будувати довірчі, взаємоповажні стосунки з кожним співробітником. Вона також передбачає, що якість цих стосунків визначає рівень мотивації і продуктивності
Теорія обслуговуючого лідерства (Servant Leadership)	За цією теорією, основна роль лідера полягає в тому, щоб служити своїм підлеглим. Обслуговуючий лідер фокусується на потребах команди, підтримці і розвитку своїх співробітників, допомагаючи їм досягати своїх цілей і розвиватися особисто і професійно
Теорія лідерства через переконання (Charismatic Leadership Theory)	Тут лідер вважається таким, хто має надзвичайну харизму та здатність надихати інших. Цей стиль лідерства часто зустрічається в кризових ситуаціях, де важливо мобілізувати людей на великі зміни або підвищення ефективності

Сучасне керівництво часто інтегрує елементи різних теорій і стилів управління в залежності від ситуації, контексту та особливостей команди. Різноманіття теорій дозволяє кожному керівнику знайти найбільш ефективний підхід для своєї організації.

Формування стилю керівництва на підприємствах залежить від низки об'єктивних факторів, що визначають особливості організаційної структури, культури, а також зовнішніх і внутрішніх умов. Ось кілька основних об'єктивних факторів, які впливають на вибір і розвиток стилю керівництва [26]:

1. Організаційна структура. Тип організаційної структури (лінійна, функціональна, матрична, дивізійна) значно впливає на стиль керівництва. Наприклад, в організаціях з лінійною структурою керівники часто застосовують авторитарний стиль, тоді як в більш гнучких структурах (як матрична) можуть бути більш демократичні або ліберальні методи управління. Розмір організації також впливає: у великих підприємствах зазвичай існує більша ієрархія, що вимагає більш формального стилю керівництва, тоді як у малих підприємствах може бути більш гнучкий підхід.

2. Рівень розвитку підприємства. Етап життєвого циклу підприємства (стартап, зростання, стабільність, занепад) визначає стиль керівництва. На стадії стартапу можуть бути необхідні більш ініціативні та трансформаційні

лідери, які здатні мотивувати команду до інновацій і змін. На стадії стабільності стиль може стати більш управлінським та орієнтованим на підтримку процесів.

3. Культура підприємства. Корпоративна культура визначає, наскільки підприємство орієнтується на співпрацю і взаємодію між співробітниками. Якщо культура компанії підтримує відкритість, інновації та співпрацю, то лідери можуть обирати більш демократичний стиль керівництва. В організаціях з більш традиційною або авторитарною культурою стиль лідерства може бути більш директивним [17].

4. Рівень кваліфікації та досвіду персоналу. Кваліфікація і досвід працівників значно впливають на стиль керівництва. Якщо команда складається з висококваліфікованих і досвідчених фахівців, керівники можуть застосовувати більш делегуючий і демократичний стиль, надаючи працівникам більше свободи для прийняття рішень. В організаціях із менш досвідченим персоналом можуть бути необхідні більш директивні методи управління.

5. Зовнішнє середовище. Конкуренція та економічні умови: сильна конкуренція та нестабільні економічні умови можуть вимагати від керівників швидких, рішучих дій, що призводить до більш авторитарного стилю. Водночас у стабільнішому середовищі може бути місце для більш демократичних підходів. Технічні та інноваційні зміни: на підприємствах, що працюють в умовах високих технологій і швидких інновацій, можуть бути актуальними лідери, які володіють трансформаційними здібностями і орієнтовані на постійну зміну та адаптацію стилю управління [28].

6. Мотиваційні чинники. Потреби і мотивація персоналу також можуть визначати стиль керівництва. Наприклад, якщо працівники мотивовані завдяки внутрішнім чинникам (реалізація потенціалу, творчість), керівник може обрати більш демократичний стиль, надаючи свободу для самостійних рішень. Якщо ж мотивація в основному базується на зовнішніх чинниках (зарплата, бонуси), то можуть застосовуватися більш структуровані та контрольовані методи управління.

7. Інформаційні та комунікаційні технології. Рівень розвитку інформаційних систем та технологій на підприємстві також впливає на стиль управління. В умовах, коли організація має доступ до сучасних інформаційних технологій і комунікаційних платформ, керівники можуть застосовувати більш відкриті та колегіальні підходи, дозволяючи швидкий обмін інформацією і прийняття рішень на рівні співробітників [18].

8. Законодавчі та соціально-економічні умови. Законодавче регулювання і соціально-економічні умови країни також можуть впливати на стиль керівництва. Наприклад, суворі трудові закони можуть обмежувати автономію керівника, змушуючи його застосовувати більш формалізовані методи управління.

9. Тип виробництва та організація праці. Тип виробничого процесу і організація праці також визначають стиль керівництва. У висококваліфікованих виробничих процесах, де працівники мають великий досвід, можливо використання більш делегуючого стилю. Водночас у масових виробництвах з чіткими стандартами і процесами частіше використовуються більш директивні методи управління [29].

10. Індивідуальні особливості лідера. Хоча це не зовсім об'єктивний фактор, важливо зазначити, що індивідуальні характеристики самого керівника — його досвід, характер, вміння адаптуватися до умов — теж значною мірою впливають на стиль керівництва.

Вибір стилю керівництва на підприємстві визначається цілим комплексом об'єктивних факторів, що взаємодіють між собою. Успішні лідери здатні адаптувати свій стиль до змінюваних умов, підбираючи найбільш ефективні підходи для досягнення високих результатів.

1.3. Лідерство в системі менеджменту підприємства

Проблематика лідерства та його ефективного використання в менеджменті є важливим і актуальним напрямом наукових досліджень. Лідерство є ключовим елементом, який визначає успіх організацій у сучасному динамічному середовищі, і питання, пов'язані з тим, як його застосовувати для досягнення стратегічних цілей, привертають увагу як теоретиків, так і практиків.

Основні напрямки досліджень лідерства в менеджменті [19]:

1. Теоретичні концепції лідерства. Науковці багато років займаються дослідженням різних теоретичних підходів до лідерства. Це включає:

- Теорії рис і характеристик (фокус на особистих якостях лідера).
- Поведінкові теорії (аналіз стилів керівництва та поведінки лідера).
- Контингентні та ситуаційні теорії (адаптація стилю лідерства до змінних умов).
- Трансформаційне та транзакційне лідерство (різні підходи до мотивації та взаємодії з підлеглими).
- Коучингове та обслуговуюче лідерство (фокус на розвитку співробітників і підтримці їх потреб).

2. Взаємозв'язок лідерства та ефективності організацій. Лідерство безпосередньо пов'язане з ефективністю управлінських процесів, досягненням стратегічних цілей, мотивацією працівників та створенням позитивної організаційної культури. Дослідження з цього напрямку розглядають, як різні стилі лідерства впливають на продуктивність, інноваційність, задоволеність працівників і загальний успіх організації [30].

3. Лідерство в умовах змін і невизначеності. У сучасних умовах швидких змін і глобалізації, роль лідера стає критично важливою для адаптації організацій до нових умов. Це включає дослідження: лідерства в умовах кризових ситуацій, роль лідера в управлінні змінами та інноваціями, стратегії

лідерства в глобалізованому світі, зокрема, як лідери повинні адаптувати свої стратегії до культурних і економічних різниць на міжнародних ринках.

4. Психологічні аспекти лідерства. Психологічні дослідження лідерства вивчають мотивацію лідерів і підлеглих, а також емоційні аспекти взаємодії у колективі. Психологія лідерства допомагає з'ясувати, як емоційний інтелект, стресостійкість, здатність до емпатії та ефективна комунікація впливають на ефективність лідера [41].

5. Лідерство та етика. Проблеми етики в лідерстві займають важливе місце у сучасних дослідженнях. Як лідери забезпечують моральність і відповідальність у прийнятті рішень, як їхнє лідерство може впливати на етичні норми в організаціях і суспільстві? Це дослідження охоплює питання соціальної відповідальності, корпоративної етики та сталого розвитку.

6. Розвиток лідерських якостей і компетенцій. Як розвивати лідерські якості у менеджерів і керівників? Це важлива частина наукових досліджень у менеджменті. Це питання включає програми професійного розвитку, навчання, коучинг та наставництво. Також важливим є вивчення моделей розвитку лідерських компетенцій, які можуть бути впроваджені в організаціях для підвищення лідерської ефективності.

7. Інтеркультурне лідерство. У глобалізованому світі інтеркультурне лідерство стає все важливішим. Дослідження цього напрямку фокусується на тому, як лідери можуть адаптувати свої стратегії до культурних відмінностей, забезпечувати ефективну взаємодію між різними культурними групами та розвивати мультикультурні команди [32].

8. Технології та лідерство. З впровадженням новітніх технологій в організації, зокрема, цифровізації та автоматизації процесів, з'являється необхідність у новому типі лідерства, яке здатне управляти технологічними змінами. Це включає управління цифровими трансформаціями, використання технологій для покращення лідерських процесів і комунікацій, а також розвиток лідерів у технологічних середовищах.

9. Проблематика лідерства є не лише важливою для теоретичних досліджень, але й для практичних аспектів менеджменту. Сучасні зміни у технологіях, глобалізація, зміни в соціально-економічних умовах вимагають від лідерів постійного вдосконалення своїх компетенцій, здатності адаптуватися до нових умов і бути готовими до прийняття рішень у складних ситуаціях. У зв'язку з цим дослідження лідерства не втрачають актуальності і надалі є важливим предметом наукової та практичної уваги. Ряд вчених розглядають лідерство як сукупність характеристик, включаючи показані на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основні риси властиві лідеру сучасної компанії [43]

Лідерство включає виконання ряду функцій (таблиця 1.5), які сприяють ефективному управлінню, розвитку організації та досягненню стратегічних цілей. Різні теорії лідерства визначають ці функції в різний спосіб, але загалом вони об'єднуються в кілька основних категорій.

Основні функції лідерства [33]

Визначення напрямку та стратегічного бачення	Лідер визначає стратегічні цілі організації та формулює чітке бачення того, куди організація має рухатись. Це включає: формування довгострокових цілей, розробка стратегії для досягнення цих цілей. Мотивування команди працювати в одному напрямку, щоб досягти цієї мети
Мотивація та надихання команди	Лідер має здатність мотивувати своїх підлеглих, допомагаючи їм усвідомити важливість своєї роботи та її вплив на досягнення загальних цілей. Це включає: визначення індивідуальних і командних цілей, використання різноманітних методів мотивації (матеріальних і нематеріальних). Створення сприятливого середовища для творчості та інновацій
Прийняття рішень	Лідер повинен бути здатним приймати важливі та стратегічні рішення, що стосуються розвитку організації. Ці рішення можуть бути пов'язані з: розподілом ресурсів (людських, фінансових, технологічних), розробкою нових продуктів чи послуг. Реакцією на зміни в зовнішньому середовищі (конкуренція, економічні зміни тощо)
Комунікація та взаємодія	Лідер відповідає за ефективну комунікацію з усіма рівнями організації, від вищого керівництва до співробітників. Це включає: чітке та своєчасне донесення інформації, вміння слухати підлеглих і заохочувати відкритий зворотний зв'язок. Уміння створювати культуру довіри та взаєморозуміння в команді
Підтримка розвитку та навчання	Лідер сприяє розвитку своїх співробітників, забезпечуючи їх можливостями для професійного росту. Це включає: організацію тренінгів, курсів і програм навчання, розвиток лідерських і управлінських навичок серед співробітників. Створення можливостей для кар'єрного зростання
Контроль та оцінка результатів	Лідер має контролювати виконання завдань і досягнення встановлених цілей. Це включає: визначення критеріїв ефективності, моніторинг прогресу та коригування планів за необхідності. Оцінка результатів роботи команди і окремих співробітників
Управління змінами	У сучасному світі лідер має здатність впроваджувати зміни в організації. Це включає: ідентифікацію необхідних змін у стратегії, структурі або культурі, комунікацію змін і підтримку команди в процесі адаптації. Забезпечення плавного переходу до нових методів роботи
Створення та підтримка корпоративної культури	Лідер формує і підтримує корпоративну культуру, яка сприяє досягненню високих результатів. Це включає: пропагування цінностей та етики організації, створення атмосфери підтримки та співпраці. Забезпечення стійкості організації перед зовнішніми викликами
Управління конфліктами	Лідер має здатність ефективно вирішувати конфлікти в команді або між різними групами співробітників. Це включає: ідентифікацію джерел конфліктів, використання стратегій для мирного врегулювання розбіжностей. Підтримку атмосфери поваги і розуміння
Розвиток стосунків з зовнішнімистейкхолдерами	Лідер відповідає за підтримку взаємин із зовнішніми партнерами, поставальниками, клієнтами та інвесторами. Це включає: створення стратегічних альянсів, підтримку позитивного іміджу організації. Переговори і встановлення партнерських відносин

Лідерство в менеджменті — це складний, багатофункціональний процес, який охоплює багато аспектів управлінської діяльності. Лідери повинні бути

здатні балансувати між стратегічним плануванням і тактичними рішеннями, між мотивацією людей і досягненням результатів, а також між збереженням стабільності та управлінням змінами. Ці функції є основою для ефективного управління організацією та досягнення високих результатів на різних рівнях (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Правила лідерства [45]

Проблема лідерства набуває особливого значення в умовах нестабільного економічного та соціально-трудового середовища. У такі періоди, коли економічна ситуація змінюється швидко, виникають нові соціальні та трудові виклики, роль лідера стає критично важливою для забезпечення стійкості, розвитку організації та підтримки мотивації працівників.

Нестабільне середовище вимагає від лідерів здатності швидко реагувати на зміни. Це можуть бути економічні кризи, зміни на ринку праці, технологічні інновації чи навіть політичні зміни. Лідер повинен бути гнучким і готовим адаптувати стратегії організації до нових умов. Він має вміти керувати змінами, підтримуючи баланс між збереженням стабільності і впровадженням нововведень.

В умовах економічної нестабільності працівники можуть відчувати невизначеність і страх щодо майбутнього. Лідер має здатність підтримувати моральний дух команди, допомагати людям зберігати мотивацію і фокусуватися на досягненні організаційних цілей. Під час кризових ситуацій важливо створювати атмосферу довіри, де кожен співробітник відчуває підтримку та впевненість у майбутньому [34].

В умовах невизначеності лідер повинен бути здатний приймати складні рішення, які можуть мати значний вплив на майбутнє організації. Ці рішення можуть стосуватися змін у стратегії, оптимізації процесів, розподілу ресурсів або коригування планів на основі нових реалій. Важливою функцією лідера є здатність оцінювати ризики, передбачати наслідки своїх рішень і приймати їх з урахуванням інтересів організації та її співробітників.

Нестабільне середовище часто супроводжується змінами в потребах споживачів, новими технологіями або конкурентами. Лідер має бути здатний шукати нові можливості для розвитку, інвестувати в інновації та вдосконалення процесів. Це дозволяє організації не лише пережити кризу, але й знайти нові шляхи для зростання [46].

В умовах соціально-трудової нестабільності важливо підтримувати сильну корпоративну культуру, яка допомагає організації бути стійкою перед зовнішніми викликами. Лідер повинен сприяти розвитку цінностей, які забезпечують взаєморозуміння і довіру серед співробітників, створюють сприятливе середовище для співпраці та ефективного виконання завдань.

Кризи можуть стати точкою для трансформаційних змін, якщо лідер здатний правильно спрямувати енергію організації. В умовах нестабільності саме лідер може бути тим, хто перетворює виклики на можливості для вдосконалення, знаходячи нові шляхи для розвитку і навіть зміни стратегічних пріоритетів у відповідь на нові умови.

В умовах соціальної та економічної нестабільності лідерство також вимагає високого рівня етичної відповідальності. Лідери мають підтримувати високі моральні стандарти у процесах прийняття рішень і взаємодії з

працівниками. У кризові часи важливо зберігати прозорість і чесність у комунікаціях з командою, а також у відносинах із зовнішніми партнерами та стейкхолдерами [35].

У періоди невизначеності важливо, щоб лідери активно комунікували з командою, інформуючи її про зміни, виклики та плани на майбутнє. Чітка, своєчасна та прозора комунікація допомагає уникнути паніки і непорозумінь, а також зберегти єдність команди.

Нестабільне економічне та соціально-трудове середовище ставить перед лідерами нові виклики, але також відкриває можливості для розвитку та трансформації. Справжній лідер вміє ефективно реагувати на ці зміни, забезпечуючи стійкість організації, мотивацію співробітників і адаптацію до нових умов. В умовах невизначеності лідерство набуває особливого значення як фактор, що сприяє не тільки виживанню, але й процвітанню організацій [47].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ДБК»

2.1. Організаційна та економічна характеристика ТОВ «Білоцерківський ДБК» і особливості його розвитку

Білоцерківський ДБК - одне з найвідоміших будівельних підприємств, яке існує з 1956 року по сьогоднішній день. Організація здійснює комплекс робіт зі зведення житлових будинків і будівель соціально-побутового призначення. Компанія працює, переважно, в Київській області. За 63 роки існування, Білоцерківський ДБК отримав репутацію надійного і досвідченого забудовника і був нагороджений низкою премій. Так, в 2004 році підприємство було визнано кращим роботодавцем року, а також керівництво отримало нагороду за оптимальне розв'язання соціально-економічних питань. Організаційна характеристика ТОВ "Білоцерківський ДБК" показана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація ТОВ "Білоцерківський ДБК" [36]

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Білоцерківський домобудівельний комбінат»
скорочена назва	ТОВ "Білоцерківський ДБК"
Дата реєстрації	06.05.2008
Код ЄДРПОУ	35784967
Генеральний директор	Бабій Володимир Іванович
Головний бухгалтер	Танчик Світлана Володимирівна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	5 092 619,00 грн.
Основний вид діяльності	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Інші види діяльності	23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 09103, Київська обл., Білоцерківський р-н, місто Біла Церква, вул. Сквирське шосе, будинок 194
Контактний телефон	+380677403443

ТОВ "Білоцерківський ДБК" у своїй діяльності керується Статутом компанії. У компанії ТОВ "Білоцерківський ДБК" зареєстровано 1 торгова марка та 14 ліцензій [50].

У ТОВ «Білоцерківський ДБК» своя історія створення та розвитку комбінату. Протягом майже п'ятдесяти років колектив комбінату будує житло і інші об'єкти соціального та побутового призначення на території Київщини та в інших регіонах України. Мета діяльності комбінату - отримання максимального прибутку та задоволення соціальних та економічних інтересів працівників комбінату. Весь розмір статутного капіталу оформлено в 35 120 простих іменних акціях, номіналом 500 грн. Внесок до статутного фонду зроблено в розмірі 4933,9 тис. грн. в коштах, основних засобах та акціях. Фінансові інвестиції довгострокового терміну на кінець 2024 року складали 2055150 тис. грн

Правління ТОВ «Білоцерківський ДБК» - рада акціонерів компанії. В перериві між загальними зборами, основна функція якої контроль і регулювання роботи правління підприємства. Правління - це виконавчий орган, який виконує управління поточної діяльності ТОВ «Білоцерківський ДБК» [48].

Сьогодні економічна ситуація на ТОВ «Білоцерківський ДБК» не є стабільною, існують труднощі: немає сформованої клієнтури, комбінат працює не на всю свою потужність, не функціонують окремі ланки в системі управління, з метою оптимізації персонал виконує декілька функцій на комбінаті, крім того, недостатня комп'ютерна підтримка співробітників та інші.

Менеджмент ТОВ «Білоцерківський ДБК» здійснює генеральний директор Бабій Володимир Іванович.

2.2 Аналіз системи менеджменту розвитком особистості керівника та оцінка її ефективності

У сучасних умовах господарювання та менеджменту виникає потреба постійного вдосконалення як особистих якостей керівників, так і системи управління ними. Діагностика системи менеджменту розвитком особистості менеджера та оцінка її ефективності потребують комплексного аналізу і визначення шляхів вдосконалення в майбутньому. У цьому контексті важливого значення набуває не лише діяльність системи управління, а й розвиток самої особистості менеджера, що має вплив на ефективність управлінської діяльності і стратегічні напрямки розвитку підприємства [37].

Для проведення комплексного аналізу системи менеджменту розвитком особистості менеджера та здатності менеджера-лідера до ефективної соціальної взаємодії були використані різноманітні тестові методики, направлення на вивчення рівня розвитку його організаційної та перцептивно-інтерактивної компетенцій. Одним із основних методів є тест «Психологічна оцінка організаторських здібностей особистості в групі». Він дозволяє визначити такі ключові якості: психологічна вибірковість, практично-психологічна кмітливість, психологічний такт, соціальна енергійність, критичність особистості, здатність до організаторської діяльності. Додатково використано методику діагностики перцептивно-інтерактивної компетентності, яка передбачає аналіз таких показників: взаємопізнання, взаєморозуміння, взаємовплив, соціальна автономія, соціальна адаптивність і соціальна активність. Використання цих методик дає можливість глибокого аналізу рівня соціальної компетентності менеджера-лідера, що є ключовим аспектом його успішної діяльності в сфері управління [22].

В рамках дослідження було проведено самодіагностику керівників середньої та нижчої ланки ТОВ «Білоцерківський ДБК». Процес тестування ґрунтувався на використанні п'ятибальної шкали, за якою оцінки відповідали таким ознакам:

- 5 – характеристика яскраво виражена, проявляється помітно і постійно;
 4 - характеристика проявляється досить часто;
 3 - характеристика проявляється епізодично, іноді в помітній, іноді в слабкій формі;
 2 - якість проявляється дуже рідко і непомітно;
 1 - якість повністю відсутня.

Результати дослідження прояву організаторських здібностей керівників середньої та нижчої ланки ТОВ «Білоцерківський ДБК» були представлені на рисунку 2.1.

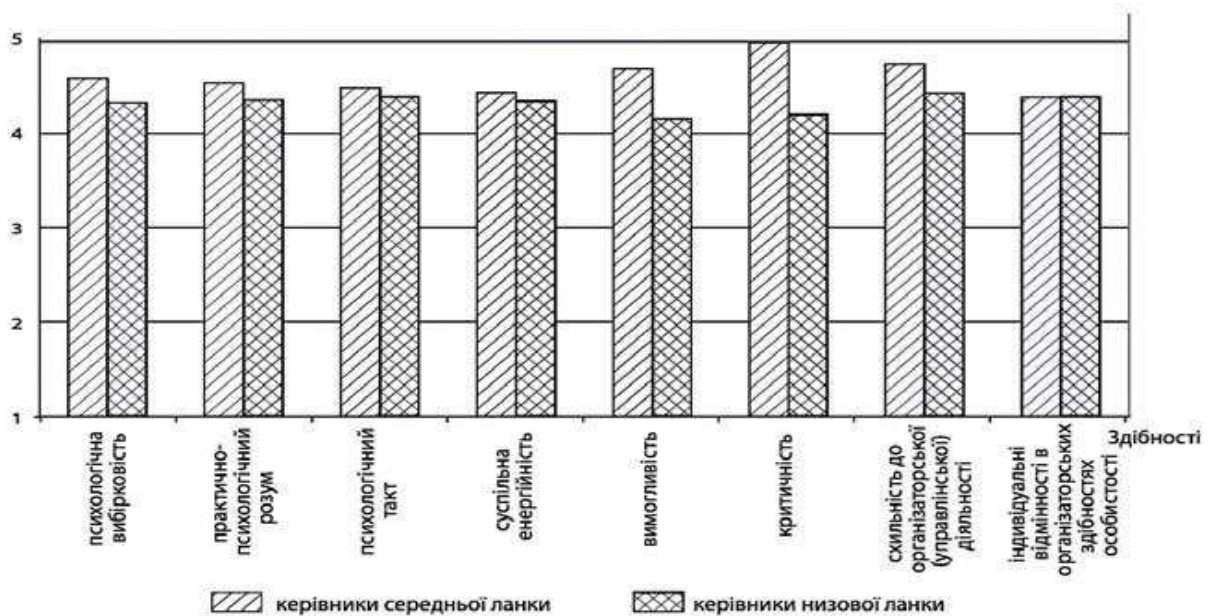


Рис. 2.1. Оцінка організаторських здібностей керівників середньої та нижчої ланки ТОВ «Білоцерківський ДБК». Джерело сформоване автором на основі самодіагностики ТОВ «Білоцерківський ДБК».

Аналіз показує, що керівники демонструють середні організаторські здібності в загальному контексті: керівники середньої ланки оцінили свої організаторські здібності на 3,59 бала, а керівники нижчого рівня – на 3,31 бали. У керівників середньої ланки найвищий розвиток мають такі якості, як критичність (середній бал 3,96), вимогливість (середній бал 3,67) і схильність до організаторської діяльності (середній бал 3,72). У свою чергу керівники нижчої ланки характеризуються вищим рівнем розвитку схильності до

організаторської діяльності (середній бал 3,42), індивідуальними відмінностями організаторських здібностей (середній бал 3,38) і психологічного такту (середній бал 3,38) [80].

Отримані результати свідчать про те, що перцептивно-інтерактивна компетентність керівників показує середній рівень розвитку: середній бал для керівників середньої ланки становив 3,75, для керівників нижчої ланки – 3,47. У керівників середньої ланки особливо добре розвинені якості взаєморозуміння (середній бал 4,09), взаємного визнання (середній бал 4,02) і соціальної автономності (середній бал 3,91). Результати оцінки перцептивно-інтерактивних компетентностей керівників показані на рисунку 2.2.

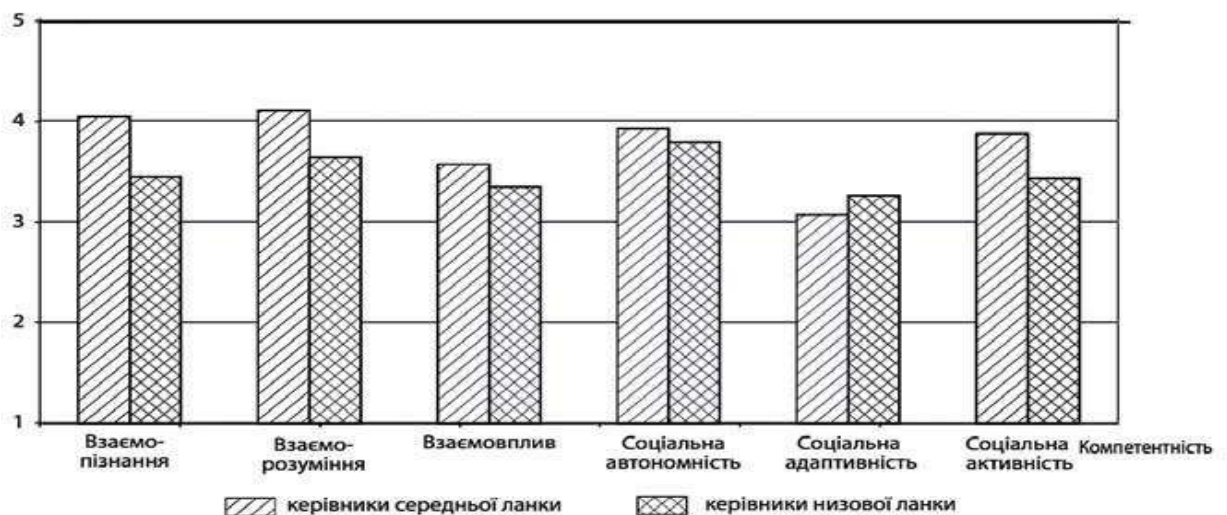


Рис. 2.2. Оцінка перцептивно-інтерактивної компетентності керівників середньої та нижчої ланки ТОВ «Білоцерківський ДБК». Джерело сформоване автором на основі самодіагностики ТОВ «Білоцерківський ДБК».

У керівників нижчої ланки також спостерігається підвищений рівень розвитку таких якостей, як соціальна автономія (середній бал 3,77), взаєморозуміння (середній бал 3,62), взаємовизнання (середній бал 3,43). Аналіз проведених інтерв'ю показує, що керівники нижчої ланки мають меншу схильність до ефективної соціальної взаємодії, так як переважно сприймають себе не як керівників, а як підлеглих [71].

Таким чином, дослідження показує, що керівники ТОВ «Білоцерківський ДБК» ще не володіють необхідними лідерськими якостями, які сприяють

ефективній соціальній взаємодії. Для досягнення цієї мети вони повинні активно розвивати соціальні та психологічні компетенції, які визначають успішну соціальну взаємодію. З метою подальшого розвитку якостей менеджера-лідера, що забезпечують здатність до ефективної взаємодії в ТОВ «Білоцерківський ДБК», рекомендована наступна схема (див. рис. 2.3.).

З метою розвитку здатності менеджерів ТОВ «Білоцерківський ДБК» до ефективної соціальної взаємодії рекомендовано використовувати технологію, яка включає декілька етапів. По-перше, потрібно отримати нову інформацію про себе та особливості вашої взаємодії з іншими людьми. По-друге, потрібно розуміти своє уявлення про себе і свою поведінку. По-третє, необхідно будувати нові форми поведінки та регулювати міжособистісну взаємодію. По-четверте, потрібно закріпити позитивний досвід умовних ситуацій взаємодії в управлінні.



Рис. 2.3. Схема діагностики та розвитку якостей лідера-керівника, що забезпечують його здатність до ефективної взаємодії. Джерело сформоване автором на основі самодіагностики ТОВ «Білоцерківський ДБК». [44]

Впровадження цієї технології передбачає використання технологій активного навчання, зокрема, тренінгу. Такі тренінги, серед інших психологічних методів, дають можливість створити потрібні психологічні умови розвитку професійної і особистісної самосвідомості, змінити поведінку та ставлення до світу та оточуючих [33].

Використання тренінгових технологій дає можливість керівникам: скласти уявлення про сутність ефективної взаємодії і різні стратегії та технології взаємодії; формувати до них особисте ставлення; відпрацьовувати конкретні техніки, потрібні для соціальної взаємодії в різних обставинах; пережити різні ситуації взаємодії з іншими учасниками «живої тканини» тренінгу.

Отже, на базі проведеного дослідження можна підсумувати, що створення та впровадження навчальних програм - важливий елемент розвитку здатності керівників ТОВ «Білоцерківський ДБК» до ефективної соціальної взаємодії, і це може сприяти підвищенню якості менеджменту ТОВ «Білоцерківський ДБК».

2.3. Характеристика стилів керівництва в менеджменті ТОВ «Білоцерківський ДБК»

В управлінні людськими ресурсами важливо усвідомлювати, що стиль лідерства відіграє вирішальну роль у формуванні організаційної культури та продуктивності команди. Характеристика стилів лідерства дає можливість краще зрозуміти динаміку відносин між керівництвом і працівниками, а також вплив лідерства на мотивацію працівників, задоволеність роботою та продуктивність праці. Ретельний аналіз цих стилів допоможе зрозуміти їх характеристики, переваги і недоліки, а також визначити, які підходи найкраще відповідають унікальним потребам і вимогам компанії [75].

Для аналізу стилів управління та системи менеджменту персоналом на ТОВ «Білоцерківський ДБК» потрібно насамперед проаналізувати

використання персоналу даного підприємства і систему його управління. У реальних умовах персонал і його кількісні і якісні показники є величинами змінними. Відбувається постійний рух персоналу, який пов'язаний з прийомом нових працівників і звільненням колишніх, а також переміщення всередині компанії. Цей процес оновлення кадрів, відомий як плинність кадрів, зумовлений як об'єктивними (скорочення виробничої діяльності, досягнення пенсійного віку працівника), так і суб'єктивними причинами (перехід на іншу роботу, обставини особистого характеру). Мобільність передбачає можливість і готовність персоналу до професійних та територіальних переміщень, у тому числі до зміни роботи чи оволодіння новою професією. На рівні компанії виділяють внутрішню та зовнішню мобільність [25].

Плинність кадрів, або рівень переміщення кадрів, - це важливий показник кадрової політики компанії. Дослідження показують, що плинність персоналу пов'язана з віковими особливостями, задоволеністю керівництва і трудовою активністю. Цей показник можна вважати позитивним, що сприяє адаптації і припливу нових ідей, чи негативним, що свідчить про нестабільність персоналу. Що стосується задоволеності персоналу умовами роботи на ТОВ «Білоцерківський ДБК», то це можна оцінити за показниками прибуття, вибуття та плинності персоналу, показаними в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Рух персоналу ТОВ " Білоцерківський ДБК " за 2021-2024 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
					абс.	%
1. Середня облікова кількість штатного персоналу облікового складу, осіб	992	849	906	893	-12	98,4
2. Прийнято на роботу на протязі року, осіб	55	34	68	38	-29	56,4
3. Звільнено працівників, осіб						
в тому числі:						
- мобілізація, вихід на пенсію,	37	7	17	23	5	133,2
- за власним бажанням, за прогули, та за інші порушення внут. трудового розпорядку	128	54	37	10	-26	28,8

Продовження таблиці 2.2

4. Коефіцієнт руху персоналу						
- з приймання працівників	5.63	4.11	7.6	4.35	-3,24	56
- зі звільнення працівників	16.82	7.4	6.18	3.9	-2,25	62
5. Загальний коефіцієнт обороту персоналу	22.46	10.93	12.87	8.28	-4,58	63
6. Коефіцієнт плинності кадрів компанії	16.82	7.4	6.16	3.9	-2,25	62

Варто зазначити, що незначне зменшення кількості штатного персоналу у 2024 році порівняно з 2023 роком може бути пов'язане з нестабільністю, спричиненою війною, яка вплинула на господарську діяльність компанії та мобілізаційні процеси. Значне зменшення кількості нових працівників у 2024 році порівняно з 2023 роком може бути наслідком війни, яка обмежила можливості набору нових працівників через виклики економічного та соціального характеру. Збільшення кількості персоналу, які вибули за призовом чи виходом на пенсію, може бути безпосередньо пов'язане з військовим станом в країні, що призвело до мобілізації значної кількості персоналу підприємства. Значне зменшення кількості звільнень за власним бажанням чи за дисциплінарні порушення може свідчити про намагання компанії зберегти персонал у воєнний час, коли збереження робочих місць стає пріоритетним завданням. У 2024 році скоротилося як наймання, так і звільнення працівників, що свідчить про зусилля щодо утримання персоналу та зменшення ротації під час війни [70].

Війна значно вплинула на кадрову політику ТОВ «Білоцерківський ДБК». Спостерігається зменшення кількості прийомів і звільнень, що свідчить про намагання зберегти наявний персонал. Збільшення кількості персоналу, які вибули на строкову службу або на пенсію, відображає мобілізаційні процеси. Загалом на підприємстві вдалося стабілізувати кадровий склад і знизити плинність кадрів, що в умовах воєнного часу є важливим досягненням.

Аналізуючи кадрову ситуацію на ТОВ «Білоцерківський ДБК», помітно, що деякі робочі місця залишаються вакантними, не досягаючи повного укомплектування новими спеціалістами. Така динаміка чисельності персоналу в компанії пов'язана із сезонністю робіт. Плинність кадрів пов'язана зі

змінністю кадрів, яка зумовлена як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами. Дослідження кадрової ситуації і управління персоналом в компанії передбачає розгляд кадрової стратегії, яка включає певний набір принципів, правил і цілей менеджменту персоналу. Вважаю за потрібне розглянути основні стратегії менеджменту персоналу ТОВ «Білоцерківський ДБК». При аналізі існуючих кадрових стратегій можна виділити дві норми їх класифікації: перша норма враховує рівень усвідомлення правил і норм кадрових заходів і безпосередній вплив апарату управління на кадрову ситуацію на підприємстві. Виходячи з цього, виділяють наступні види кадрових стратегій: пасивну, реактивну, превентивну та активну [42].

Пасивна кадрова стратегія має характеристики відсутності чіткої програми чи плану заходів з менеджменту персоналом у керівництва компанії. У такій ситуації відсутні системні заходи стосовно розвитку, мотивації, підтримки чи просування персоналу. Робота з персоналом відбувається на рівні реакції на випадкові події чи конфлікти і не має стратегічного підходу до менеджменту розвитком персоналу. Керівництво компанії, яке обирає пасивну кадрову стратегію, може не приділяти достатньої уваги кадровим проблемам та їх впливу на діяльність підприємства.

Відсутність системного аналізу і планування веде до виникнення конфліктних ситуацій і проблем, які вирішуються лише в момент їх виникнення, без аналізу їх причин і наслідків для підприємства. У цьому контексті позитивного впливу на відносини з персоналом і загальну продуктивність праці немає. Проблеми з персоналом можуть накопичуватися і погіршуватися з часом, так як вони не вирішуються належним чином. У результаті підприємство ризикує втратити конкурентоспроможність і стабільність через недостатню увагу до менеджменту персоналом [27].

Реактивна HR-стратегія визначається тим, що менеджмент компанії реагує на негативні моменти в управлінні кадрами лише після їх виникнення. У рамках цієї стратегії керівництво контролює такі симптоми негативного стану кадрів, як конфліктні ситуації, дефіцит кваліфікованого персоналу для

вирішення поставлених перед компанією завдань, відсутність мотивації до високоефективної роботи. Водночас керівництво вживає заходів, направлених на локалізацію кризових явищ, зосереджуючись на розумінні причин, які призвели до виникнення проблем з персоналом. У компаніях, які обирають реактивну HR-стратегію, відділи кадрів зазвичай мають інструменти для діагностики існуючої ситуації та можливість надання екстреної допомоги. Незважаючи на те, що кадрові проблеми можна швидко розпізнати і вирішити, основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні стратегії управління персоналом [66].

Превентивна кадрова стратегія виявляється в тому, що керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації і спрямоване на забезпечення ефективного впливу на неї. Організація, яка має превентивну кадрову стратегію, має засоби для діагностики і прогнозування кадрової ситуації в середньостроковій перспективі. Програми розвитку компанії включають короткострокові і середньострокові прогнози потреби в персоналі, а також завдання щодо розвитку кадрів компанії. На відміну від реактивної та превентивної стратегій активна кадрова стратегія передбачає наявність у керівництва не тільки прогнозу, а й засобів впливу на ситуацію. Кадрова служба може розробляти антикризові кадрові програми, проводити постійний аналіз ситуації та коригувати виконання програм відповідно до складових зовнішньої та внутрішньої ситуації в компанії[37].

При активній HR-стратегії, яка має ознаки авантюристичного підходу, керівництво компанії не займається глибоким аналізом ситуації і прогнозами розвитку, а намагається вплинути на неї. Відділ кадрів зазвичай не має відповідних інструментів для прогнозування кадрових завдань і діагностики персоналу компанії. У таких умовах кадрові плани, що входять до програм розвитку компанії, часто направлені на досягнення важливих для компанії загальних цілей, але не враховують можливі зміни ситуації [69].

Для ТОВ «Білоцерківський ДБК» характерне використання активної кадрової стратегії з авантюрним підходом. Однак при реалізації цієї політики

можуть виникати проблеми, якщо ситуація на ринку несподівано. З точки зору кадрової стратегії, існує потреба в перепідготовці персоналу для адаптації до нових умов. Проте швидке і ефективне переоснащення можна успішно проводити, зокрема, на підприємствах з молодими кадрами, як у ТОВ «Білоцерківський ДБК», порівняно з компаніями, де працюють досвідчені, старші кадри. Отже, поняття «якість персоналу» означає ще один аспект, який можна не враховувати при плануванні кадрової діяльності за даним типом HR-стратегії [31].

Другою причиною виділення кадрової політики є пріоритетна орієнтація на свій або зовнішній персонал і ступінь відкритості зовнішньому середовищу при формуванні структури персоналу. З цієї точки зору традиційно виділяють два види кадрової політики: відкритий і закритий. Відкрита кадрова політика, яка характерна для ТОВ «Білоцерківський ДБК», характеризується відкритістю компанії для потенційних співробітників будь-якого рівня. У цьому контексті ви можете потрапити на будь-яку посаду, незалежно від рівня, від низового рівня до вищого керівництва. Компанія готова взяти на роботу будь-якого спеціаліста з відповідною кваліфікацією навіть без урахування його попереднього досвіду діяльності в подібних компаніях. Такий підхід характерний і для сучасних концернів, які активно підбирають персонал на будь-які посади незалежно від їх попереднього досвіду роботи [51].

Закрита кадрова політика, навпаки, має ознаки того, що підприємство орієнтується на залучення нових співробітників тільки з нижчих посад, а заповнення вакансій проходить виключно за рахунок внутрішнього персоналу компанії. Цей підхід традиційно використовується підприємствами, які направлені на створення певної корпоративної атмосфери і формування специфічного духу співпраці, а також у сферах з обмеженими кадровим потенціалом. У результаті аналізу різних стратегій менеджменту персоналом підприємства можна зробити висновок, що ефективний менеджмент кадрами - ключовий елемент успішної діяльності будь-якої компанії. Різноманітність стратегій від пасивного реагування на проблеми до активного планування і

контролю, дає можливість компанії вибрати той підхід, що найбільше відповідає її потребам і стратегічним цілям. Ретельний аналіз ситуації і вибір оптимальної стратегії дозволяє досягти успішного менеджменту персоналом і забезпечити стабільність і розвиток компанії в мінливому середовищі бізнесу [68].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ДБК»

3.1. Проблеми менеджменту розвитком особистості керівника та їх вирішення

Питання управління розвитком особистості керівника є важливою складовою сучасного менеджменту. Розвиток лідерських якостей безпосередньо впливає на ефективність управління, а отже, й на загальний успіх організації. Керівники, які постійно працюють над своїм професійним та особистісним розвитком, здатні краще адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані рішення, мотивувати команду та створювати сприятливу корпоративну культуру. Серед основних проблем управління розвитком керівників можна виділити такі [77]:

1. Невідповідність навичок та вимог ринку. В умовах швидко змінюваного бізнес-середовища керівники можуть відставати від нових трендів, що позначається на їхній здатності ефективно керувати.

2. Недостатній акцент на особистісний розвиток. Керівники часто зосереджуються лише на розвитку управлінських навичок і не приділяють уваги психологічним аспектам лідерства, таким як емоційний інтелект, стресостійкість, комунікація.

3. Брак часу на саморозвиток. Високі вимоги до керівників можуть призвести до відсутності часу для розвитку власних компетенцій, оскільки увага фокусується на поточних завданнях.

4. Обмежена підтримка з боку організації. Організації не завжди інвестують у програми розвитку для керівників або недостатньо мотивують їх до професійного зростання [55].

Загалом, ефективне управління розвитком керівника має включати поєднання особистісного самовдосконалення, розвитку лідерських навичок та інтеграції з корпоративною стратегією організації.

Недостатня адаптація до змін у бізнес-середовищі та відсутність стратегії особистісного розвитку керівника — це важливі проблеми, які можуть серйозно обмежити ефективність лідера та компанії в цілому [81].

У сучасному світі зміни відбуваються дуже швидко. Нові технології, зміни в економічних умовах, конкуренція, нові регуляції — все це вимагає від керівників здатності швидко реагувати і адаптуватися. Керівники, які не можуть ефективно пристосовуватися до цих змін, ризикують втратити конкурентні переваги. Це може включати як недостатню гнучкість у прийнятті рішень, так і неможливість інтегрувати інноваційні підходи в управлінські процеси. В таких випадках відсутність стратегії адаптації може стати фатальною для бізнесу.

Керівники без чіткої стратегії розвитку не можуть ефективно досягати високих результатів. Це проблема, яка часто виникає через відсутність усвідомлення важливості особистісного зростання. Лідери, які не планують і не реалізують власний розвиток, ризикують не досягти високих результатів через обмеження власних компетенцій. Крім того, стратегічний підхід до розвитку включає оцінку сильних і слабких сторін, цілеспрямовану роботу над покращенням важливих навичок, таких як стратегічне мислення, комунікація, управління стресом, здатність до делегування тощо [48].

Задля вирішення цих проблем організаціям та керівникам варто зосередитися на таких аспектах:

- Постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі, аналіз тенденцій та адаптація стратегії керівництва відповідно до нових реалій.
- Індивідуальний план розвитку для кожного керівника, що включає цілі, методи досягнення та регулярний моніторинг прогресу.
- Інвестиції в навчання та розвиток, включаючи курси, тренінги, коучинг, а також участь у професійних об'єднаннях та мережах.

- Розвиток м'яких навичок, зокрема лідерства, емоційного інтелекту, управління конфліктами, комунікації, що дозволить керівнику ефективно вести команду через зміни.

Якщо керівники можуть побудувати таку стратегію і враховувати виклики, які постають перед ними, вони зможуть не тільки ефективно адаптуватися до змін, а й вести організацію до нових досягнень. Згідно літературних джерел, основні проблеми менеджменту персоналом включають наступні аспекти (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1

Основні аспекти проблеми управління персоналом компанії [72]

Проблема «відмінника»	Це проблема, коли найкращі співробітники, які показують високі результати в своїй галузі, часто стають керівниками, але їх професійні навички не завжди збігаються з вимогами управлінських функцій. Керівництво потребує не тільки високої кваліфікації в конкретній області, а й розвитку навичок стратегічного мислення, комунікації, управління людьми, прийняття рішень в умовах невизначеності тощо. Тому саме ті, хто має кращі управлінські якості, а не просто відмінні результати в конкретній сфері, повинні займати керівні посади
Синдром «свого хлопця»:	Цей синдром характеризується тим, що керівники вважають своїм "кругом" лише тих співробітників, з ким вони мають спільні інтереси або яких вважають близькими по духу. Це може призводити до фаворитизму, а також до погіршення атмосфери в колективі. Інші працівники можуть почуватися виключеними або не оціненими по заслугах, що може спричинити опір і конфлікти в команді. Такий підхід знижує рівень довіри в колективі
Позитивна проекція	Цей синдром полягає в тому, що керівники схильні приписувати свої власні риси, характеристики або поведінку своїм підлеглим. Наприклад, якщо керівник є емоційно стриманим, він може очікувати, що й інші проявлятимуть схожі якості. Це може призвести до неправильного сприйняття поведінки співробітників, створення завищених або занижених вимог до них, що впливає на ефективність командної роботи і взаємодії
Синдром старшого	Цей синдром виникає, коли керівник створює дистанцію між собою і своїм колективом, намагаючись зберегти свій авторитет. В результаті знижуються ефективність комунікації, виникає недостатнє взаєморозуміння між керівником і підлеглими. Такий підхід може призвести до того, що працівники не будуть відкрито виражати свої думки чи ідеї, що ускладнює вирішення проблем, запобігання конфліктів або реалізацію інновацій
Синдром очікування героя	Керівники, які страждають від цього синдрому, можуть прагнути самоті-но вирішувати всі проблеми, що виникають в організації, очікуючи, що вони повинні бути "героями" та вирішувати всі труднощі. Це може призвести до надмірної завантаженості керівника, зниження якості прийняття рішень, а також до знецінення роботи підлеглих. Також це може привести до того, що співробітники не будуть прагнути брати на себе відповідальність і активніше діяти, що ослаблює командний дух і обмежує потенціал організації

Кожен з цих аспектів вимагає усвідомлення та корекції з боку керівників, щоб уникнути негативних наслідків для ефективності управління персоналом. Важливо, щоб організації та керівники активно працювали над розвитком власних управлінських навичок, прагнучи до гнучкості, відкритості і підтримки здорового балансу між авторитетом та партнерством у стосунках з персоналом.

У таблиці 3.2 показані основні проблеми менеджменту розвитком особистості керівника у ТОВ «Білоцерківський ДБК».

Таблиця 3.2

Основні проблеми управління менеджменту особистості керівника
у ТОВ «Білоцерківський ДБК»

Проблема менеджменту	Прояв проблеми	Вплив проблеми на діяльність компанії
Стратегічне бачення та його нестабільність	Невизначеність у визначенні стратегій і цілей компанії, непорозуміння в колективі	Втрата напрямків діяльності, недосягнення цілей стратегії, конфлікти у колективі
Недостатність адаптація компанії до змін	Відсутність можливості швидко реагувати на нові виклики ринку і технологічні зміни	Втрата конкурентних переваг компанії на ринку, зниження ефективності менеджменту
Недостатній рівень комунікації і взаємодії в колективі	Непорозуміння, конфлікти, поганий колективний дух	Зниження продуктивності праці, погіршення взаємовідносин в колективі

Джерело: власна розробка автора.

Пітер Друкер, один із найбільш відомих теоретиків менеджменту, багато писав про розвиток керівників і управління персоналом. Він зазначав, що не всі методи розвитку керівників однаково ефективні. За його словами, деякі з традиційних підходів можуть бути навіть контрпродуктивними. Ось кілька методів, які Друкер вважав неефективними [82]:

1. Метод „робота на слабких сторонах“: Друкер стверджував, що зосередження на поліпшенні слабких сторін керівника — це не найкращий спосіб розвитку. Замість цього, він пропонував керівникам фокусуватися на їхніх сильних сторонах. Якщо людина володіє певними сильними якостями, розвиток цих якостей дасть кращі результати, ніж спроби компенсувати слабкі

сторони. Наприклад, якщо керівник є сильним стратегом, але має труднощі в управлінні людьми, йому краще зосередитися на посиленні своїх стратегічних навичок, а допомогти у розвитку навичок управління людьми можуть інші, можливо, навіть через делегування відповідних функцій.

2. Метод „вчити за допомогою покарань і критики“: Друкер вважав, що постійна критика і покарання за помилки не є ефективними методами розвитку. Керівник, що часто стикається з критикою, може втратити впевненість у своїх силах, а це підриває його здатність до саморозвитку. Натомість Друкер підкреслював важливість конструктивної зворотної зв'язку, яка фокусується на досягненнях і можливостях для вдосконалення без приниження особистості.

3. Метод „підлаштування під одне джерело знань“: Існує ризик, що керівники можуть стати залежними від одного підходу або однієї школи думок, наприклад, певного тренера чи консультанта. Друкер відзначав, що розвиток керівника не може обмежуватися одним підходом. Він радив використовувати різноманітні методи навчання і не зосереджуватися лише на одному джерелі знань. Це дозволяє керівникам отримувати різні перспективи і покращувати свої навички [50].

4. Метод „дешевих тренінгів і семінарів“: Пітер Друкер критикував поверхневі тренінги та семінари, які пропонують швидкі результати без глибокого розуміння процесу розвитку керівника. Він вважав, що ефективне навчання потребує часу і ґрунтовного підходу, а не миттєвих рішень або модних програм, які не забезпечують стійких змін.

5. Метод „передача завдань без розвитку“: Друкер також зазначав, що просто передавати нові завдання керівнику, не даючи йому відповідної підтримки і можливості для розвитку, може мати негативні наслідки. Керівники потребують не лише завдань, а й навчання, можливості практикувати нові навички та рефлексувати над власними діями. Тільки через це можна досягти реальних змін у розвитку.

У загальному, Друкер підкреслював, що ефективне управління і розвиток керівника вимагають індивідуального підходу, часу та взаємодії з оточенням, а

також гнучкості в освоєнні нових навичок. Стратегії розвитку повинні бути орієнтовані на сильні сторони особистості, на постійну самооцінку та рефлексію, а не на поверхневі та стандартизовані методи [45].

В управлінні персоналом на підприємствах індустріально розвинених країн найбільше виділяються два контрастні підходи — американський і японський, кожен з яких має свої характерні риси, що впливають на корпоративну культуру та ефективність організацій. Ось основні відмінності між ними:

1. Американський підхід до управління персоналом [72]:

Американська модель управління персоналом фокусується на індивідуалізмі, ефективності та швидких результатах. Основні риси цього підходу показані в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні риси американської системи управління персоналом [33]

Індивідуалізм	В американському менеджменті велика увага приділяється досягненням конкретних осіб, що відзначаються індивідуальними досягненнями, ініціативністю та здатністю вирішувати проблеми. Оцінка працівників часто базується на їхніх індивідуальних досягненнях
Гнучкість	Американський підхід акцентує увагу на адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни ринку та внутрішні умови. У цьому контексті організаційна структура зазвичай є більш плоскою і менш ієрархічною
Фокус на результатах	У США велика увага приділяється вимірюванню результатів праці через продуктивність і досягнення поставлених цілей. Продуктивність працівників часто оцінюється через системи бонусів і винагород
Мобільність та кар'єрне зростання	Американці зазвичай мають високий рівень кар'єрної мобільності. Підприємства підтримують внутрішні тренінги та можливості для розвитку, але працівники часто змінюють місце роботи для кар'єрного зростання

2. Японський підхід до управління персоналом:

Японська модель управління персоналом орієнтована на колективізм, довгострокову перспективу та гармонію в організації. Основні риси цього підходу показані в таблиці 3.4. Основні відмінності між американським і японським підходами до управління персоналом компанії розкрито в таблиці 3.5.

Таблиця 3.4

Основні риси японської системи управління персоналом [81]

Колективізм і групова відповідальність	У Японії велика увага приділяється груповому підходу до виконання завдань. Відносини між працівниками вважаються важливішими, ніж досягнення індивідуальних цілей. Успіх підприємства є результатом командної роботи, а не особистих досягнень
Лояльність і довгострокові відносини	Японські компанії часто заохочують довгострокову лояльність своїх співробітників. Більшість працівників починають свою кар'єру в одній компанії і можуть працювати в ній десятки років. У японському підході багато уваги приділяється підтримці стабільності та розвитку персоналу протягом тривалого часу
Відповідальність перед колективом	Японський підхід включає в себе колективне прийняття рішень і спільну відповідальність за результати. Це може привести до великої підтримки з боку колег і керівництва
Система навчання і розвитку	У Японії компанії приділяють велику увагу постійному навчанні своїх працівників, часто організовуючи внутрішні тренінги і програми розвитку. Це сприяє довгостроковому професійному росту співробітників
Ієрархія і стабільність	Японський менеджмент зазвичай має чітку ієрархічну структуру, але на відміну від західних компаній, вона характеризується більшою рівністю у взаєминах між начальством і підлеглими. Керівники в Японії часто проявляють глибоку турботу про своїх співробітників, що сприяє створенню атмосфери взаємної довіри

Американський підхід зазвичай сприяє високій продуктивності, інноваціям і швидким змінам, але іноді може призводити до високої плинності кадрів і недостатнього командного духу. Японський підхід забезпечує стабільність і лояльність, що дозволяє створити сильні і згуртовані команди, але може бути менш гнучким і повільним у впровадженні змін.

Таблиця 3.5

Основні відмінності між американським і японським підходами
до управління персоналом в організації [69]

Аспект	Американський підхід	Японський підхід
Основна цінність	Індивідуалізм, досягнення особистих результатів	Колективізм, групова відповідальність
Підхід до роботи	Орієнтований на швидкість і ефективність	Орієнтований на довгострокові відносини і стабільність
Кар'єрний ріст	Висока мобільність і кар'єрні зміни	Довгострокова лояльність, кар'єрний ріст в межах однієї компанії

Продовження таблиці 3.5

Мотивація	Фокус на фінансових винагородах, бонусах, досягненнях	Стабільність, соціальна відповідальність, колективна підтримка
Ієрархія	Менше значення ієрархії, більша гнучкість	Чітка ієрархія, але з взаємною підтримкою та повагою

У сучасних умовах багато компаній поєднують елементи обох підходів, адаптуючи їх до своїх потреб і корпоративної культури [81].

Таким чином, проблеми менеджменту розвитком особистості керівника є важливим аспектом, який має вплив на успішність і стабільність компанії. Нестійкість стилю управління, недостатній розвиток якостей лідера і недостатня адаптація до змін у бізнесовому середовищі ведуть до втрати конкурентних переваг і ефективності менеджменту підприємства. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що включає планування кар'єрного росту, навчання розвитку лідерських якостей і постійний аналіз результатів. Такий підхід підвищить якість менеджменту ТОВ «Білоцерківський ДБК» та забезпечить стабільний розвиток компанії.

3.2. Розробка стратегічних заходів та пропозицій з удосконалення стилів керівництва в менеджменті ТОВ «Білоцерківський ДБК» і оцінка їх ефективності

Разом з існуючою системою менеджменту ТОВ «Білоцерківський ДБК» доцільно створити систему аналізу управлінської діяльності керівництвом компанії. Така система є ефективним інструментом управління, що дозволяє усунути неузгодженість у діях підрозділів, налагодити комунікації і покращити взаємодію із зовнішніми структурами. Пропонується більш детально розглянути суть цього підходу. Таким чином, ТОВ «Білоцерківський ДБК» має періодично проводити наради за участю вищого керівництва компанії. Основною метою цих нарад є забезпечення постійної придатності, адекватності і ефективності системи управління компанією, своєчасне вжиття заходів для

покращення її функціонування, а також прийняття рішень про необхідність внесення змін до управлінської діяльності, включаючи політику та цілі у сфері управління.

Періодичність проведення аналізу управлінської діяльності в ТОВ «Білоцерківський ДБК» повинна становити не менше трьох разів на рік. Підготовку до зустрічі слід починати заздалегідь зі збору та обробки інформації. Керівники середньої ланки спільно з провідними фахівцями підрозділів у встановлений термін проводять оцінку управлінської діяльності, заповнюють анкети та передають їх вищому керівництву. Останній аналізує отриману інформацію та використовує її для подальшого вдосконалення менеджменту компанії [45].

Анкета формується на основі таких даних: результати виконання заходів, запланованих на попередніх засіданнях; результати виконання плану заходів стосовно вдосконалення управлінської діяльності; результати внутрішніх і зовнішніх аудитів; аналіз звітів про відхилення; зворотний зв'язок; результати аналізу коригувальних і запобіжних дій; аналіз функціонування процесу; результати аналізу середнього менеджменту [39].

Також для підготовки нарад доцільно використовувати інформацію про погіршення системи менеджменту за різними критеріями. Не пізніше як за три дні до засідання всім учасникам надсилаються матеріали, які містяться в анкеті для підготовки запитань і пропозицій до наступного засідання. Дата та місце проведення визначаються Генеральним директором. У разі потреби за пропозицією генерального директора на засідання запрошується керівник будь-якого структурного підрозділу компанії. Крім того, керівники структурних підрозділів готують короткі звіти про функціонування процесів за означеними критеріями. Генеральний директор чи його заступник розпочинає засідання і визначає регламент його проведення. Директор з питань якості чи відповідальна особа перевіряє функціонування системи менеджменту. Впровадження такої системи аналізу управлінської роботи сприяє підвищенню ефективності менеджменту в компанії, оптимізації використання ресурсів підприємства,

покращенню внутрішніх та зовнішніх зв'язків та забезпеченню стабільного розвитку ТОВ «Білоцерківський ДБК».

У сучасному бізнес-середовищі ефективне керування нарадами та правильне ведення протоколу є важливими для успішного менеджменту. Ці процедури не тільки забезпечують належний обмін інформацією та прийняття рішень в компанії, але й сприяють стратегічному мисленню і впровадженню коригувальних дій з метою покращення роботи підприємства (таблиця 3.6).

Запровадження комплексної системи менеджменту стане гострою потребою для ТОВ «Білоцерківський ДБК» у найближчі роки, так як обсяги виробничої діяльності компанії зростають, що обумовлено необхідністю розширення географії діяльності і створення більш ефективної системи менеджменту, де цей процес необхідно розділити на етапи (таблиця 3.7.).

Таким чином, комплексний підхід до менеджменту і постійний контроль управлінської діяльності сприятиме підвищенню ефективності ТОВ «Білоцерківський ДБК» і забезпечить його стабільний розвиток.

Таблиця 3.6.

Процедури засідань та протоколювання в компанії [44]

Процедури засідань та протоколювання	Опис процедури
Засідання	Обговорення матеріалів про роботу основних процесів компанії; Прийняття рішень на основі отриманих фактів; Пропозиція заходів поліпшення управлінської діяльності в компанії; Проведення коригування управлінської політики підприємства у відповідності з корпоративною стратегією; Прийняття рішень про виділення необхідних ресурсів; Оцінка ефективності управлінської роботи в компанії; Підсумковий протокол за результатами аналізу керівництвом компанії.
Протокол засідання	Короткий виклад виступів та пропозицій засідання; Результати проведеного обговорення та запропоновані заходи, включно з конкретними коригувальними діями; Оцінювання адекватності політики та цілей в управлінській діяльності компанії; Нові цілі в управлінській діяльності на перспективу; Оцінка ефективності діяльності керівника.

Примітки: сформовано на основі джерела: [55].

Таблиця 3.7.

Етапи впровадження системи менеджменту
в ТОВ " Білоцерківський ДБК " [17]

Етап	Опис етапу впровадження системи менеджменту
Етап 1. Підготовка до впровадження	Формування керівного комітету та робочої групи. Комітет складається з представників керівництва компанії, робоча група – з відповідальних працівників. Покращення ефективності системи управління якістю досягається методом узгодження індивідуальних і корпоративних цілей.
Етап 2. Навчання персоналу компанії	Організація навчання персоналу, починаючи з вищого рангів керівництва. Навчання повинно проходити зверху вниз: керівники компанії – керівники структурних підрозділів – працівники. Весь персонал відповідальний за результати своєї роботи.
Етап 3. Визначення цілей компанії	Визначення стратегії і цілей на основі аналізу місії компанії і бачення. Цілі повинні включати підвищення ефективності, задоволеність споживачів, збереження частки компанії на ринку, зниження витрат виробництва, підвищення продуктивності праці, удосконалення взаємодій в колективі.
Етап 4. Самооцінка в компанії	Використання діагностичної самооцінки разом із бенчмаркетингом для пошуку недоліків в діяльності компанії. Критичний аналіз діючих процесів і процедур, оцінювання процесу поліпшення роботи як основної характеристики ефективності управлінської роботи в компанії.
Етап 5. Ідентифікація процесів	Впровадження процесного підходу варто розпочати з ідентифікації процесів в компанії.
Етап 6. Розробка плану усунення невідповідностей	Визначення дій та ресурсів для усунення невідповідностей, виявлення на етапі самооцінки. Встановлення відповідальностей і розробка календарного плану робіт. Розробка процесів, ідентифікованих на попередньому етапі, розгляд існуючих процедур.

Примітки: сформовано на основі джерела: [8].

При впровадженні складних систем менеджменту в компаніях помилки неминучі, що є закономірним явищем, проте існує ряд типових помилок в управлінні виробничими підприємствами, яких можна уникнути [35]. Серед них: відсторонення генерального директора від прийняття рішень; відсутність підготовки всіх керівників компанії; неінноваційний підхід, включаючи менеджмент ресурсами і забезпечення взаємозв'язку з іншими підрозділами; розпливчасті, нечіткі, неконкретні, непрактичні цілі і завдання в політиці компанії; формальне проведення внутрішніх аудитів; недостатнє використання статистичних методів; планування та виконання коригувальних дій без

вирішення суті проблеми; ускладнений допуск спеціалістів до розподілу фінансових ресурсів, преміювання та участі в конференціях; невідповідність питань автоматизації управлінської роботи стилю управління проектом, трудовим відносинам та організаційній структурі компанії; відсутність сприятливого середовища для стимулювання персоналу постійно вдосконалювати свою роботу та вдосконалювати управлінську діяльність, вважаючи підвищення якості продукції єдиним удосконаленням управлінської діяльності компанії [3].

Запропоновано рекомендації щодо створення ефективної комплексної системи менеджменту діяльністю ТОВ «Білоцерківський ДБК». Запровадження такої системи дозволить компанії вийти на новий якісний рівень діяльності, що сприятиме позитивному іміджу і підвищенню прибутковості. При управлінні ТОВ «Білоцерківський ДБК» потрібно визначити пріоритетність результативності, від якої залежить ефективність управлінського персоналу, так як процес управління визначає ефективність діяльності підприємства. Менеджмент повинен вимагати від управлінського персоналу належного рівня кваліфікації і знань, а також орієнтуватися на використання методів управління для забезпечення ефективного менеджменту [11].

Професійна компетентність управлінських кадрів включає здатність прийняття рішень в умовах невизначеності і динамічності бізнес-середовища, обізнаність з галузевим та конкурентним середовищем, досвід управління, ефективний менеджмент ресурсами та прогнозування діяльності, використання сучасних інформаційних технологій, здатність досягати найкращих результатів за мінімальних витрат, спеціальні знання в галузі організації та менеджменту виробництва, ефективне управління кадрами та координацію діяльності команди, планування і організацію особистої діяльності з урахуванням принципів менеджменту, вимогливості до себе і підлеглих, ефективний контроль і стимулювання колективу [47].

Друга група вимог до професійної компетентності керівників стосується їх здатності ефективно комунікувати з людьми та керувати своїми діями. Під

час виконання своїх обов'язків керівники взаємодіють з різними людьми: колегами, підлеглими, начальниками, акціонерами. Для успішної взаємодії з різними типами людей керівники повинні володіти низкою специфічних особистісних якостей, що надають довіру і повагу з боку співрозмовників. Серед таких якостей потрібно виділити: високе почуття обов'язку і відданість роботі, чесність і довіра у стосунках з людьми, шанобливе ставлення до всіх, незалежно від їх статусу в ієрархії компанії, вміння швидко оцінювати власні сили і критично аналізувати свою роботу.

У різних посібниках з менеджменту перераховуються такі якості керівників, як чесність, справедливість, уміння налагоджувати взаєморозуміння з підлеглими, стриманість і тактовність у будь-якій ситуації, цілеспрямованість, рішучість у прийнятті рішень, наполегливість і енергійність у роботі, вміння прислухатися до порад і критики, а також ефективне використання своїх повноважень і прав в менеджменті [31].

Знання і розуміння законодавства - важливий аспект у багатьох сферах управлінської діяльності, в тому числі в оцінці ефективності кадрової діяльності, яка має здійснюватися у відповідності з чинним законодавством України. Ці якості і вимоги до керівників визначають стиль їх роботи і організацію виробничого процесу, а отже, впливають на ефективність і продуктивність компанії.

Ще один важливий фактор підвищення ефективності і результативності управлінської роботи в ТОВ «Білоцерківський ДБК» - розподіл функцій, повноважень і відповідальності між керівниками структурних підрозділів. Це можна здійснити за допомогою різних видів поділу праці: функціонального, структурного, технологічного і професійно-кваліфікаційного [18].

Функціональний розподіл праці базується на виконанні групою менеджерів однакових функцій управління: планування, організація і контроль. Структурний поділ враховує такі характеристики об'єкта менеджменту, як організаційна структура і галузева специфіка. Вертикальний розподіл має трирівневе управління: нижчий, середній і вищий [25].

Керівники нижчого рівня мають підпорядкований виконавчий персонал — групи, зміни, відділи. До середнього рівня належать менеджери, які здійснюють управління виробничим процесом у підрозділах, включаючи штаби та функціональні служби апарату менеджменту, філії, відділи, відділи допоміжних і обслуговуючих виробництв. На найвищому рівні адміністрація здійснює загальне стратегічний менеджмент компанією [2].

Горизонтальний поділ праці проводиться за функціями з різною структурою на кожному рівні. При переході від нижчого рівня до вищого підвищується складність завдань і важливість функції контролю. Більш глибокий горизонтальний поділ передбачає спеціалізацію менеджерів за ключовими сферами діяльності, що утворюють підсистеми компанії.

Технологічний, професійний та кваліфікаційний розподіл враховує види і складність робіт в компанії. Розрізняють три види працівників - керівників, фахівців і службовців. Завдання менеджерів полягають у прийнятті рішень і організації їх виконання, фахівці у проектуванні та розробці рішень, а працівників переважно в інформаційному забезпеченні процесу [32].

В економічній літературі показники ефективності і продуктивності праці розглядаються як оцінка успішності управлінської роботи компанії. Ці показники можуть бути використані для оцінки продуктивності праці персоналу управління виробництвом. Ефективність визначається відношенням результатів до витрат діяльності. Продуктивність оцінюється кількісно і не вимагає додаткової якісної оцінки роботи [55].

Аналіз ефективності управлінської діяльності може здійснюватися різними способами: атестація чи аналіз навантаження і чисельності персоналу компанії. Існують методи оцінки ефективності за загальними показниками і системами показників, таких як прибуток на одного керівника, ефективність використання робочого часу в компанії, виконання планових завдань і якість виконаної роботи. Ефективність роботи управлінського складу компанії залежить від особистісних, матеріальних і організаційних факторів, таких як робоча сила і творча діяльність керівників.

Головні психологічні стратегії і методи менеджменту кар'єрою особового складу та його мотивацією у воєнний час наведені в таблиці 3.8.

У сучасних умовах, коли наша країна бореться за свої права і свободи в умовах війни з агресором, усі вищезазначені чинники мають місце в компаніях та в організаціях різних сфер і форм власності. Важливо усвідомлювати, що ефективність роботи співробітників значною мірою залежить від різноманітних чинників, у тому числі психологічних і соціальних, уміння враховувати ці аспекти і активно цілеспрямовано впливати на них допомагає керівникам створити колектив зі стабільним емоційним та психологічним станом [18].

Таблиця 3.8.

Методи менеджменту кар'єрою персоналу та його мотивацією в умовах війни в ТОВ «Білоцерківський ДБК» [10]

Основні методи	Опис методу
Інформування і комунікація персоналу компанії	Надання чіткої і правдивої інформації персоналу про ситуацію війни в країні, її наслідки та заплановані дії. Співробітники повинні мати змогу отримувати потрібну інформацію для зменшення невизначеності і посилення почуття контролю.
Емоційна підтримка персоналу компанії	Утворення сприятливого психологічного середовища для персоналу, включаючи підтримку їх емоційних потреб. Це може включати: проведення бесід, діалогів в групах, допомога у вирішенні особистої проблеми і професійних труднощів в компанії.
Мотивація персоналу	Забезпечити персонал відчуттям значущості і цінності їхньої роботи, підтримка мотивації до продовження діяльності в компанії навіть у важких умовах війни. Це може бути реалізовано за допомогою пошани, визнання зусиль, надання додаткових можливостей для професійного росту і навчання. Також, потрібно відзначити, що головними мотивуючими факторами для персоналу стають не економічні результати роботи, а відчуття особистого вкладу в конкурентоспроможність компанії, у перемогу країни. Відповідно однією з головних компетенцій керівників є «вміння надихати».
Розподіл ресурсів компанії	Ефективне розподіл ресурсів компанії і завдань серед персоналу з урахуванням їх здібностей і можливостей. Це забезпечить справедливість і уникне перевантаження окремих співробітників.
Формуванню кар'єри окремого працівника	Можливості особистісного розвитку за рахунок компанії, у результаті чого у персоналу не виникає бажань змінювати місце роботи, а навпаки є стимулом посилювати конкурентні позиції компанії.

Продовження таблиці 3.8

Збільшення ролі соц. заохочень і соц. захисту	Надання можливостей персоналу працювати віддалено, допомога компанії у пошуку житла для працівника при переїзді у безпечні регіони держави.
Психологічна підтримка персоналу	Турбота про ментальне здоров'я співробітників в умовах воєнного стану за рахунок компанії.

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [17].

Одним із інструментів мотивації особового складу у воєнний час є стимулювання, де, у свою чергу, розвиток потреб і стимулів сприяє формуванню більш ефективних моделей мотивації та появі нових мотивів. Таблиця 3.9. відображає низку функцій, які виконує стимулювання у воєнний час з метою забезпечення менеджменту кар'єрою і мотивації персоналу компанії.

Таблиця 3.9.

Функції стимулювання трудової поведінки та мотивації персоналу компанії в умовах воєнного стану [13]

Функція стимулювання	Спонукальні чинники та мотиви стимулювання персоналу
Економічна ефективність стимулювання	Активне використання стимулювання підвищує загальну продуктивність праці персоналу компанії.
Соціальна підтримка стимулювання	Доходи співробітників компанії забезпечують комплекс економічних і соціальних благ і дозволяють йому відігравати важливу роль у соціальній структурі колективу компанії та суспільства в цілому.
Соціально-психологічний вплив стимулювання	Спонукування має вплив на формування внутрішнього світу співробітника, його потреб, цінностей, орієнтацій і мотивації в трудовій поведінці та ставленні до праці і кар'єри в компанії.
Морально-виховний вплив стимулювання	Спонукальні заходи направлені на розвиток моральних якостей працівників і збереження високого морального та психологічного клімату в колективі компанії.

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [7].

Ці функції стимулювання трудової поведінки і мотивації особового складу у воєнний час досить різноманітні і впливають на загальну продуктивність праці і соціально-психологічну адаптацію особистості в

колективі і соціумі в цілому. Таким чином, розглянуті функції стимулювання комплексно взаємодіють, впливаючи на трудову поведінку ф мотивацію особового складу у воєнний час [6].

Систематичне опитування за допомогою простих і безкоштовних програм допоможе стежити за безпекою та потребами співробітників у допомозі, включно з можливим психологічним консультуванням. Несподівані та нерегулярні подразники надихають більше, ніж ті, що очікувалися і передбачалися.

Завдяки сучасним умовам застосування нефінансових методів мотивації є надзвичайно ефективним. Продовження використання елементів фірмового стилю і корпоративної культури, сприяє збереженню єдності в колективі; організація туристичних поїздок для кращих співробітників і підрозділів, якщо це безпечно з точки зору безпеки в країні; вручення почесних нагород кращим працівникам під час спільних заходів у колективі компанії [15].

Мотивація також допомагає підтримувати натхнення, для цього потрібно запровадити на робочому місці або в колективі «дошки побажань», куди досить дієвим методом є додавання картинок того, чого співробітники хочуть мати або досягти після війни. Психологи вважають цей метод візуалізації найефективнішим у психології, так як він може надихати та слугувати прикладом для досягнення успіхів людьми, які вже багато чого досягли у житті, а також може бути мотиватором для професійного зростання персоналу при плануванні майбутньої кар'єри [30].

Таким чином, ключова сила впливу на персонал - стимули, а основна мета мотивації - одночасне задоволення потреб як персоналу, так і компанії. Варто зазначити, що стимулювання є ефективним інструментом і важливим фактором зовнішнього впливу на особовий склад у процесі менеджменту кар'єрою особового складу та розвитку його мотивації в умовах ведення війни, де остання дає можливості для самореалізації особового складу компанії.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень та відповідно до поставлених завдань можу зробити наступні висновки:

1. Дослідження показало, що управління розвитком особистості менеджера – це комплексний процес, який охоплює не лише професійні навички, а й особистісне зростання, управління стресом, прийняття рішень в умовах невизначеності і ефективне спілкування, а також розвиток емоційного інтелекту та якостей лідера.

Аналіз стратегічних підходів показав, що успішний менеджмент розвитком менеджера базується на системному підході, що включає планування розвитку керівника, оцінку його потреб, реалізацію індивідуальних планів розвитку і аналіз результатів. Важливою складовою також є створення корпоративної культури, що сприяє постійному навчанню та вдосконаленню.

2. Варто зазначити, що чистий прибуток ТОВ «Білоцерківський ДБК» від виробничої діяльності у 2024 році зріс на 1,33%, показуючи позитивну динаміку діяльності. Також варто зазначити, що собівартість реалізованої продукції також зросла на 2,98%, що свідчить про певне зростання витрат у процесі виробництва. Ці змінні вплинули на валовий прибуток, що знизився на 3,06%, що свідчить про погіршення ефективності менеджменту витратами виробництва і операційними ризиками підприємства. Інші операційні доходи знизилися на 13,05%, що може свідчити про зміну структури операційної діяльності ТОВ «Білоцерківський ДБК», проте витрати за іншими операціями зменшилися на 74,43%. У розрізі фінансової діяльності ріст інших фінансових доходів на 699% і зниження фінансових витрат на 40,89% може свідчити про зміни стратегії менеджменту фінансовими ресурсами компанії.

3. З'ясовано, що незначне зменшення кількості штатного персоналу у 2024 році у порівнянні з 2023 роком може бути пов'язане з нестабільністю, спричиненою війною, яка вплинула на господарську діяльність ТОВ «Білоцерківський ДБК» та мобілізаційні процеси в країні. Значне зменшення

кількості нових працівників у 2024 році у порівнянні з 2023 роком є наслідком війни, яка обмежила можливість прийняття нових кадрів через виклики економічного та соціального характеру. Збільшення кількості персоналу, що вибув за призовом чи виходом на пенсію, може бути безпосередньо пов'язане з війною в країні, яка призвела до мобілізації значної кількості персоналу ТОВ «Білоцерківський ДБК».

Значне зменшення кількості працівників звільнених за власним бажанням чи за порушення правил внутрішньої дисципліни може свідчити про намагання компанії зберегти кадри в умовах воєнного часу, коли збереження робочих місць стає пріоритетним завданням. У 2024 році зменшився як прийом, так і звільнення працівників, що свідчить про намагання утримати персонал та зменшити ротацію в умовах воєнного часу.

4. Проведена діагностика системи менеджменту особистісним розвитком керівника ТОВ «Білоцерківський ДБК» показала, що компанія має потенціал для вдосконалення системи менеджменту розвитком керівника, шляхом впровадження більш системних підходів у плануванні розвитку і оцінці ефективності навчальних програм. Виявлені проблеми показують недостатньо системні підходи до розвитку, брак ресурсів для навчання і розвитку, а також недостатній рівень підтримки з боку вищого керівництва підприємства.

5. На основі аналізу психологічних аспектів менеджменту кар'єрою персоналу компанії та його мотивації у воєнний час визначено низку ключових аспектів, що впливають і мотивацію та продуктивність праці персоналу у воєнний час. Зокрема, важливу роль у формуванні мотивації персоналу відіграють економічні стимули, соціальні виплати, соціально-психологічний вплив. Варто зазначити, що моральний та виховний вплив і підтримка з боку колективу сприяють позитивному морально-психологічному клімату, який є важливим для підтримки персоналу у воєнний час. Пропонувалося запровадити нові підходи до менеджменту розвитком менеджерів, які передбачають розробку індивідуальних планів розвитку персоналу, регулярний моніторинг ефективності, менторські програми, тренінги лідерства. Також важливо

створити культуру постійного вдосконалення і навчання персоналу ТОВ «Білоцерківський ДБК».

6. У цілому дослідження показало важливість менеджменту розвитком особистості керівника з метою підвищення ефективності управлінської діяльності і успішності компанії в цілому. Реалізація системних підходів до розвитку лідерів необхідна для забезпечення їх готовності до викликів сучасного середовища бізнесу і підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Білоцерківський ДБК».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьєв М. В. Управління проектами: навчально - методичний посібник / М.В. Афанасьєв, І. В. Гонтарева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2017. - 272 с.
2. Бай С. І. Менеджмент організацій. Практикум: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2004. 179 с.
3. Баранюк Н. І., Гоза В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2014. Вип. 1. С. 223–232. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvld>
4. Батенко Л. П. Управління проектами : [навч. посібник] / Батенко Л. П., Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В. – К. : КНЕУ, 2004. – 231 с.
5. Беднарська О. Р. Прийняття управлінських рішень з урахуванням запланованих ризиків діяльності машинобудівних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 691. С. 19– 26.
6. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та суспільство: електронне наук. вид. Мукачево: МДУ, 2017. Вип. № 10. С. 166–171. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10>
7. Бізнес-план: технологія та обґрунтування : навч. посібник / За ред. Покропивного С. Ф. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
8. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: підручник. Під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
9. Блейк Р., Моутон Дж., Бойд Д. Наукові методи управління. К.: Наук. думка, 1992. 365 с.
10. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 16. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/39.pdf
11. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. О. А. Бородіна. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
12. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства.

Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн. 2014. Т. 1. № С. 40–51.

13. Буканов Г. М. Особливості іміджу керівника закладу соціального обслуговування на регіональному рівні: теоретико-емпіричні аспекти. Габітус. 2018. № 6. С. 30–35. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2018/6-2018/7.pdf> (дата звернення: 10.11.2022).

14. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Науковий вісник». Серія «Економічні науки». Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144- 146.

15. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2009. № 15. С. 17-27.

16. Велещук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. Ефективна економіка. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952>

17. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2010. – 320 с.

18. Вінник О. Господарські товариства і виробничі кооперативи. Правове становище / Вінник О. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. – 309 с.

19. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління / Власова О. І., Никоненко Ю. В. К. : Центр учбової літератури, 2010. 398 с.

20. Воротіна Л. І., Воротін В. Є., Чайковська В. П. Бізнес-планування: методологія, методика, механізм: навч. посіб. для студ. ЗВО. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2010. 223 с.

21. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу»; Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2013. 111 с.

22. Герасимyak Н. В. Теоретичні засади мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства. Економічні науки. Серія: «Економіка та менеджмент». 2013. Вип. 10. С. 33–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnem_2013_10_6

23. Герасимyak Н. В., Волинчук Ю. В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. Економіка та суспільство. 2016. № 4. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/4_2016.pdf#page=127

24. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Х.: ХНЕУ, 2005. 116 с.

25. Грибов В. Д. Основи управлінської діяльності : підручник. Цілі та стратегії розвитку організації, 2016. URL: https://stud.com.ua/42634/management/kerivnik_kerivnistvo (дата звернення: 07.11.2022).

26. Гривнак О. В. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 778. С. 10-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2023_778_4 (дата звернення 19.05.2024).

27. Гурман О., Власюк Ю. розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. Трансформаційна економіка, 2023, № (4 (04), С. 29-33. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-6> (дата звернення 19.05.2024).

28. Дубянська Т. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2020 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки. 2020.

29. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2022. № 8. DOI: 10.32702/23072105.2022.8.18 (дата звернення 19.05.2024).

30. Єфименко М., Ізюмцева Н. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 24. С. 157–162. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf (дата звернення 19.05.2024).

31. Жалінська І.В., Артерчук В.О. Сучасні підходи до розвитку особистості керівника. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 6. С. 148–153.

32. Журавльова В. В. Фактори розвитку особистості керівника. Проблеми сучасної психології. 2017. Вип. 36. С. 79-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2017_36_9 (дата звернення 19.05.2024).
33. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. К.: Вид-во КНЕУ, 2003. 298 с.
34. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства : магістерський курс. Підручник. Частина I / За ред. М. В. Загірняка, П. Г. Перерви, О. І. Маслак. Кременчук, 2015. 736 с.
35. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с.
36. Збаразька Л. О. Управління проектами : [навч. посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 168 с.
37. Калашнікова С.А., Сутність лідерства, як вищого еволюційного рівня управління. Наука і освіта. 2010. №4– 5. С.101– 104.
38. Керівник: лідер і менеджер. Підручник для директора. 2015. № 5-6. 120 с.
39. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.
40. Корпоративне управління : навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, А. О. Босак та ін.]. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 172 с.
41. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 290-297.
42. Кучеренко В. Р. Управління діловими проектами : навч. посібник / В. Р. Кучеренко, О. С. Маркітант. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 280 с.

43. Лепейко Т. І. Реінженіринг бізнес-процесів : навч.- практ. посіб. у схемах і таблицях : навч. посіб / Лепейко Т. І. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009.
44. Лугова В. М. Забезпечення саморозвитку керівника засобами самоменеджменту: сучасні підходи. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали V наук.-практ. конф., 26–27 лист. 2020 р. : тези допов. Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2020.
45. Лугова В. М., Єрмоленко О. А. Діагностика здатності керівника-лідера до ефективної взаємодії. Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки, 2013, №3, С. 214-220.
46. Лугова В. М., Єрмоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. Проблеми економіки. 2012. №1. С. 64-67.
47. Мальська М. П. Корпоративне управління : теорія та практика : підручник / Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
48. Мельник Л. П. Психологія управління / Л. П. Мельник. К.: МАУП, 2002. 176 с.
49. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / [А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін.]. К.: Атіка, 2007. 584 с.
50. Міненко М. А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. Економіка та держава. 2018. № 2. С. 7– 10. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3971&i=1>
51. Момот Т. В. Вартісно орієнтоване корпоративне управління : від теорії до практичного впровадження : монографія / Момот Т. В. – Харків : ХНАМГ, 2006. – 380 с.
52. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Монастирський Г. Л. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
53. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : підручник / Мошек Г. Є. – К. : Київ. Нац. торг.-екон. Ун-т, 2003.

54. Назарчук Т. В. Менеджмент організації : навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 560 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf (дата звернення: 09.11.2022).

55. Небава М. І. Теорія корпоративного управління : вузлові питання : навч. посіб. / Небава М. І. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 295 с.

56. Нємцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посібник / Нємцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініюк Г. Ф. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. – 392 с.

57. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. Б.В.Новіков,

58. Новіков Б. В., Сініюк Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури. 2004. 560 с.

59. Новікова Х. К. Внутрішній контроль як основна складова управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз. 2015. Т. 19 (2). С. 109–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19\(2\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19(2)__18)

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

61. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.

62. Осадча Н.В. Репутація керівництва у контексті формування репутації підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. №10. С. 149-152.

63. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник / за заг. ред. Л. М. Усаченко. К.: Інтерсервіс, 2013. 148 с.

64. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009.

65. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни.

66. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. Науковий вісник ЛНАУ. 2010. № 17. С. 172–180.

67. Пахарєв А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становлення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. політ, наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси». К., 2003. 32 с.
68. Писаревський І. М. Менеджмент організацій : навч. посібник / Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 133с.
69. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник. М. Д. Прищак, О. Й. Лесько Вінниця: ВНТУ, 2013. 142 с.
70. Родіонова О.Ю. Формування механізму організаційної культури підприємств АПК. Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 3. С. 400-406.
71. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002 р. 351с.
72. Скібіцький О.М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності. навч. посібник. К.: Кондор, 2022. 912 с.
73. Сновидович І. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції „Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі “. 2022. С. 149-151.
74. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організаційної культури. Ефективна економіка. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471> (дата звернення 19.05.2024).
75. Сорочан Т.М. Підготовка керівників до управлінської діяльності : теорія та практика: монографія. Т.М.Сорочан. Луганськ : Знання, 2010. 384 с.
76. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. / Федулова Л. І. – Київ : Либідь, 2004. – 448 с.
77. Хмельницька В.В. Керівник як об'єкт психологічного дослідження / В.В.Хмельницька м. Київ, НТУУ «КПІ», 2014. 105 с.

78. Ходаківський Є. І. Психологія управління : [підручн.] / Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. 3-тє вид. перероб. та доп. К. : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.

79. Холодницька А., Бондар В. Формування та становлення методів управління в науковій та адміністративній школі менеджменту. Сіверянський літопис. 2007. № 6. С. 182–188.

80. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : навч. посібн. / Хомяков В. І. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2005. – 434 с.

81. Черкасов В.В. Управлінська діяльність менеджера. Основи менеджменту. В.В.Черкасов, С.В.Платонов, В.І.Третяк. К.: Ваклер, Атлант, 2008. 470 с.

82. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Шморгун Л. Г. – К. : Знання, 2010. – 452 с.

83. Штерн Г. Ю. Корпоративне управління : навч. посібник / Штерн Г. Ю. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 273 с.

84. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля, 2023, 44-50.

85. Янович М.В. Психологія особистості керівника: теорії керівництва (лідерства). 2016. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum2016/paper/download/263/121> (дата звернення 19.05.2024).

ДОДАТКИ

Фінансова звітність ТОВ «Білоцерківський ДБК

за 2024 рік

Дата звіту	27.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Танчик Світлана Володимирівна
КАТОТТГ	UA32140070010070369
Кількість працівників	

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	0.00	519.10
первісна вартість	1011	321.50	846.00
знос	1012	321.50	326.90
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	6.00	5 096.20
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	6.00	5 615.30
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	22.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 876.10	13 816.80
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 438.60	172.00
Витрати майбутніх періодів	1170	4.30	4.40
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	20 319.00	14 015.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	20 325.00	19 630.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52.50	52.50
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 888.10	19 234.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	19 940.60	19 287.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.00	
розрахунками з бюджетом	1620	136.50	129.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	10.40	5.10
розрахунками з оплати праці	1630	33.00	22.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	204.50	187.00
Усього за розділом III	1695	384.40	343.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	20 325.00	19 630.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогіч ний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 559.60	1 378.70
Інші операційні витрати	2180	2 218.90	1 949.90
Інші доходи	2240	11.60	1.10
Інші витрати	2270	5.70	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 571.20	1 379.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 224.60	1 949.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-653.40	-570.10
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-653.40	-570.10

Фінансова звітність ТОВ «Білоцерківський ДБК

за 2023 рік

Дата звіту	27.02.2024
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Танчик Світлана Володимирівна
КАТОТТГ	UA32140070010070369
Кількість працівників	

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	321.50	321.50
знос	1012	321.50	321.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	6.00	6.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	6.00	6.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 641.30	18 876.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	2 264.20	1 438.60
Витрати майбутніх періодів	1170	4.10	4.30
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	20 909.60	20 319.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	20 915.60	20 325.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52.50	52.50
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 458.20	19 888.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 510.70	19 940.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.40	
розрахунками з бюджетом	1620	141.30	136.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	10.30	10.40
розрахунками з оплати праці	1630	32.50	33.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	220.40	204.50
Усього за розділом III	1695	404.90	384.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	20 915.60	20 325.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогіч ний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 378.70	1 417.10
Інші операційні витрати	2180	1 949.90	1 910.70
Інші доходи	2240	1.10	5 797.00
Інші витрати	2270		5 699.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 379.80	7 214.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 949.90	7 610.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-570.10	-395.90
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-570.10	-395.90

Фінансова звітність ТОВ «Білоцерківський ДБК
за 2022 рік

Дата звіту	27.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Танчик Світлана Володимирівна
КАТОТТГ	UA32140070010070369
Кількість працівників	

Фінансова звітність малого підприємства
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	596.80	0.00
первісна вартість	1011	1 212.30	321.50
знос	1012	615.50	321.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	5 101.00	6.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	5 697.80	6.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 344.00	18 641.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 076.80	2 264.20
Витрати майбутніх періодів	1170	2.80	4.10
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	20 423.60	20 909.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	26 121.40	20 915.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52.50	52.50
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 854.10	20 458.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	25 906.60	20 510.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	11.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.00	0.40
розрахунками з бюджетом	1620	133.00	141.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	10.30
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	32.50
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	70.80	220.40
Усього за розділом III	1695	203.80	404.90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	26 121.40	20 915.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогіч ний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 417.10	1 299.30
Інші операційні витрати	2180	1 910.70	1 774.20
Інші доходи	2240	5 797.00	536.80
Інші витрати	2270	5 699.30	76.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 214.10	1 836.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 610.00	1 850.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-395.90	-14.10
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-395.90	-14.10

Фінансова звітність ТОВ «Білоцерківський ДБК
за 2024 рік

Дата звіту	27.02.2025
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Танчик Світлана Володимирівна
КАТОТТГ	UA32140070010070369
Кількість працівників	

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	645.00	596.00
первісна вартість	1011	1 236.00	1 212.00
знос	1012	591.00	615.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	5 101.00	5 101.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	5 746.00	5 697.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	0.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24 807.00	17 344.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 345.00	3 076.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2.00	2.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	26 154.00	20 423.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	31 900.00	26 121.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52.00	52.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 618.00	25 854.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	31 670.00	25 906.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	11.00	11.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	0.00	0.00
розрахунками з бюджетом	1620	141.00	133.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	7.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	27.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	42.00	70.00
Усього за розділом III	1695	219.00	203.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	31 900.00	26 121.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогіч- ний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	1 299.00	1 402.00
Інші операційні витрати	2180	1 774.00	1 946.00
Інші доходи	2240	536.00	2 614.00
Інші витрати	2270	76.00	1 890.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 836.00	4 016.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 850.00	3 836.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-14.00	179.00
Податок на прибуток	2300	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-14.00	179.00

Тест «Лідерство»

1. У чому полягає сутність поняття “керівництво”?

- а) складний цілеспрямований, безперервний, соціально- економічний, організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт; б) будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей; в) комбінація переконань, примушення і прикладу, що може змусити людей виконувати те, що від них потребують; г) можливість реально вплинути на поведінку інших людей

2. Принцип паритету — це:

- а) баланс між владою й обов'язками; б) розподіл влади між членами групи за рішенням керівника; в) побудова керівництва організацією на згоді та взаємно підтримці; г) розподіл повноважень між членами групи відповідно до тих завдань, що вони вирішують.

3. На чому базується еталонна влада:

- а) статусі керівника як посадової особи; б) унікальному досвіді, глибоких знаннях і практичних навичках; в) власних, магнетичних якостях лідера; г) таланті передавати частину своїх функцій іншій особі?

4. В чому полягає сутність поняття “лідер”:

- а) особа, яка здатна впливати на інших людей і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації; б) особа, котра спрямовує і керує іншими людьми в їх сумісній діяльності для досягнення цілей організації; в) особа, яка використовує владу з метою керування іншими людьми й досягнення цілей організації; г) особа, котра має можливість впливати на інших і спрямовувати їх зусилля для досягнення своїх цілей?

5. Право керівника розпоряджатися підлеглими, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку — це:

- а) легітимна влада; б) вплив в) формальний авторитет; г) керівництво.

6. Що стверджується в підході до визначення факторів ефективного лідерства з позиції особистих якостей:

- а) ефективність лідера визначається його манерою поведінки стосовно підлеглих; б) найкращі з керівників володіють певною сукупністю загальних для всіх особистих якостей; в) ефективність здійснення лідером своїх функцій залежить насамперед від зовнішніх факторів; г) ефективним лідером може бути лише та особа, яка має повний авторитет у групі?

7. Хто запропонував “управлінську решітку” стилів керівництва:

- а) Лайкерт; б) Фідлер; в) Мак-Грегор; г) Блейк і Моутон?

8. Хто розробив модель керування, в якій зазначається, що немає універсального методу впливу на підлеглих і увага концентрується на процесі прийняття рішень:

- а) Врум та Йеттон; б) Херсі та Бланшар; в) Блейк і Моутон; г) Мітчел і Хаус?

9. За визначенням Р. Сейлса, директивна група — це:

- а) група, що має ланцюг команд, спільне завдання, яке розуміють і поділяють всі її члени; б) група, що існує для певного проекту або завдання; в) група, яка характеризується формальною організаційною схемою та ланцюгом команд; г) група, що функціонує лише тому, що її члени хочуть бути разом.

10. У чому полягає сутність спеціального комітету:

- а) група, сформована для досягнення певної мети або виявлення певної проблеми; б) тимчасова група, сформована для досягнення певної мети чи виявлення певної проблеми; в) перманентно діюча група всередині організації, що має конкретну мету; г) тимчасова група,

сформована з керівника та безпосередньо його підлеглих, які також можуть бути керівниками?

11. Управління виробництвом — це складний цілеспрямований, безперервний, соціально-економічний, організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (підприємство, відділ, ділянка): а) Так б) Ні

12. Влада — будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших: а) Так б) Ні

13. Особистий авторитет впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, спрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку: а) Так б) Ні

14. Згідно з підходом про поведінку до лідерства ефективність визначається не особистими якостями керівника, а його стилем ставлення до підлеглих: а) Так б) Ні

15. Розрізняють три види керівників: автократичний, демократичний та ліберальний:
а) Так б) Ні

16. Керівник автократичного типу прагне надавати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації та функцій, які вони виконують: а) Так б) Ні

17. Керівник, зосереджений на роботі, концентрує увагу на вдосконаленні людських стосунків: а) Так б) Ні

18. Фідлер розробив ситуаційну теорію лідерства, теорію “життєвого циклу”, згідно з якою стилі лідерства залежать від “зрілості” керівників: а) Так б) Ні

19. Модель Врума — Йеттона концентрує увагу на процесі прийняття рішення: а) Так б) Ні

20. Цільова група, як правило, характеризується формальною організаційною схемою та ланцюгом команд: а) Так б) Ні

Тест «Який ти лідер»

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих? а) так, б) ні.
2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають вище положення, ніж ви? а) так, б) ні.
3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим чи життєвим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно? а) так, б) ні.
4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків? а) так, б) ні.
5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь? а) так, б) ні.
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною? а) так, б) ні.
7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результат діяльності невеликого числа видатних людей»? а) так, б) ні.
8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність? а) так, б) ні.
9. Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми? а) так, б) ні.
10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас? а) так, б) ні.
11. Чи намагаєтесь ви займати за столом (на зборах, в компанії і т.п.) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію? а) так, б) ні.
12. Чи вважаєте ви, що вражаєте (дивуєте) людей? а) так, б) ні.
13. Чи вважаєте ви себе мрійником? а) так, б) ні.
14. Чи губитеся (втрачаєте впевненість) ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами? а) так, б) ні.
15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів? а) так, б) ні.
16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:
а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на кого-небудь іншого;
б) візьмете на себе відповідальність, і самі доведете справу до кінця.
17. Яка з цих двох думок вам ближча:
а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній; б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.
18. З ким ви вважаєте за краще працювати?
а) з покірними людьми б) з незалежними і самостійними людьми.
19. Чи намагаєтесь ви уникати гострих дискусій? а) так, б) ні.
20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю батьків? а) так, б) ні.
21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден? а) так, б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити?

- а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;
- б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім в місті». Чи справедливим є воно? а) так, б) ні.

24. Чи вважаєте ви себе людиною, який впливає на інших? а) так, б) ні.

25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити?
а) так, б) ні.

26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?

- а) найбільш компетентна особа; б) особа, у якої найсильніший характер.

27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти та гідно оцінити людину? а) так, б) ні.

28. Чи поважаєте ви дисципліну? а) так, б) ні.

29. Який з наступних двох керівників є кращим?

- а) той, який все вирішує сам; б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.

30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте/навчаєтесь? а) колегіальний, б) авторитарний.

31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами? а) так, б) ні.

32. Який з наступних двох «портретів» більше нагадує вас?

- а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе;
- б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдиною правильною, але інші з ним не згодні? а) промовчу, б) буду відстоювати свою думку.

34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси і поведінку іншим людям у справі, якою займаєтесь?
а) так, б) ні.

35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу? а) так, б) ні.

36. Що б ви хотіли?

- а) працювати під керівництвом хорошої людини; б) працювати самостійно, без керівника.

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя»? а) згоден, б) не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думок інших людей? а) так, б) ні.

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими? а) так, б) ні.

40. Як ви поведетеся, зіткнувшись з труднощами?

- а) у мене опускаються руки; б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.

41. Чи робите ви зауваження людям, якщо вони цього заслуговують? а) так, б) ні.

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?
а) так, б) ні.

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують здійснити реорганізацію закладу, де ви працюєте/навчаєтесь?

а) введу потрібні зміни негайно; б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обміркую.

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так, б) ні.

45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?

а) так, б) ні.

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне? а) так, б) ні

47. Ким ви хотіли б стати?

а) художником, поетом, композитором, вченим; б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику вам приємніше слухати? а) могутню і урочисту, б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

а) так, б) ні.

50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша? а) так, б) ні.

Оцінка результатів і висновки

У відповідності з наступним ключем визначається сума набраних балів.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожну відповідь, що співпадає з ключовим, - 1 бал, в іншому випадку - 0 балів. Якщо сума балів виявилася до 25 балів, то якості лідера виражені слабо. Якщо сума балів в межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо. Якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно. І, нарешті, якщо сума балів більше, ніж 40, то дана людина, як лідер, схильна до диктату.