

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

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Вплив лідерства на ефективність діяльності підприємства»

Виконала: студентка групи 2МЕМ

Головатенко Оксана Віталіївна _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Гришко В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Стилi лiдерства в управлiннi пiдприємством: сутнiсть та значення..	5
1.2. Характеристика стилiв поведiнки персоналу пiдприємства	13
1.3. Вплив лiдерства на ефективнiсть пiдприємства.....	22
Висновки за роздiлом 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВ «РЕТАЛ УКРАЇНА» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІНН.....	29
2.1.Характеристика системи управлiння ТОВ «Ретал Україна»	29
2.2.Аналіз фiнансово-економiчних показникiв дiяльностi ТОВ «Ретал Україна»	37
2.3. Оцiнка стилю лiдерства, що реалiзується на ТОВ «Ретал Україна»....	47
Висновки за роздiлом 2.....	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕТАЛ УКРАЇНА»	54
3.1. Обґрунтування використання демократичного стилю лiдерства на ТОВ «Ретал Україна».....	54
3.2. Напрями удосконалення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна»	60
3.3. Методичні рекомендації оцiнки організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна».....	66
Висновки за роздiлом 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Лідерство відіграє одну з ключових ролей у сучасному бізнес-середовищі, впливаючи на ефективність діяльності підприємств та їх конкурентоспроможність. Успішне лідерство не лише забезпечує досягнення стратегічних цілей, але й створює умови для підвищення мотивації працівників, продуктивності та інноваційності в організації. В умовах, що характеризується швидкими змінами, потреба в ефективних лідерах, здатних адаптуватися до нових викликів, зростає як ніколи. Ефективні лідери сприяють формуванню організаційної культури, що підтримує інновації, підвищує рівень залученості працівників, сприяє збереженню та розвитку талантів. У рамках кваліфікаційної роботи досліджується вплив лідерства на ефективність діяльності підприємств, зокрема вивчаються різні стилі лідерської поведінки, їхній вплив на мотивацію та результати роботи колективу. Окрема увага приділяється аналізу сучасних підходів до лідерства, а також визначенню факторів, що сприяють або, навпаки, обмежують розвиток лідерського потенціалу на підприємстві. Таким чином, вивчення впливу лідерства на ефективність діяльності підприємства є актуальним як для наукових досліджень, так і для практичного застосування, оскільки дозволяє визначити шляхи покращення управлінських процесів, підвищення конкурентоспроможності та досягнення сталого розвитку підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів впливу лідерства на ефективність діяльності ТОВ «Ретал Україна».

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

вивчити стилі лідерства в управлінні підприємством сутність та значення;

охарактеризувати стилів поведінки персоналу підприємства;

дослідити вплив лідерства на ефективність підприємства;

надати характеристику системи управління ТОВ «Ретал Україна»;

проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Ретал Україна»;

оцінити стиль лідерства, що реалізується на ТОВ «Ретал Україна»;

обґрунтувати використання демократичного стилю лідерства на ТОВ «Ретал Україна»;

запропонувати напрями удосконалення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна»;

надати методичні рекомендації оцінки організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна».

Об'єктом дослідження є процес впливу лідерства на ефективність процесу управління ТОВ «Ретал Україна».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу використання стилів управління в управлінській діяльності на ТОВ «Ретал Україна».

Інформаційно-методологічною базою даної кваліфікаційною роботи стали: нормативні документи законодавчої бази України, підручники, навчальні посібники, монографії, наукові статті вітчизняних та зарубіжних періодичних видань, статистичні дані бухгалтерської та фінансової звітності ТОВ «Ретал Україна».

В процесі дослідження обраної теми були використані наступні методи: статистичні, порівняння та спостереження, економіко-математичні методи, синтезу, класифікації, методи синтезу, індукції та дедукції, аналізу, визначення істинності або хибності теоретичних абстракцій, кількісний аналіз з застосуванням графіків та порівняльної характеристики тощо.

Структура роботи. Обсяг роботи 85 сторінок. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, дев'яти підрозділів та висновків. Містить 25 рисунків, 14 таблиць, додатки та 67 джерел літератури.

Основні положення роботи і результати досліджень були оприлюднені в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики» на базі Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 6 листопада 2024 року.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стили лідерства в управлінні підприємством: сутність та значення

В сучасних умовах керівник має не лише ефективно управляти бізнесом та забезпечувати його рентабельність, але й створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Він повинен вміти мотивувати та залучати підлеглих до роботи, розумно застосовувати методи управління та стимулювання, демонструвати свої лідерські та особисті якості, вибудовувати ефективні комунікативні зв'язки і вирішувати конфлікти. Таким чином, питання формування стилю керівництва, як основи управлінської діяльності, стає дедалі актуальнішим. Адже саме стиль лідерства визначає управлінську діяльність та безпосередньо впливає на поведінку колективу в організації.

На рис. 1.1. представлена характеристика поняття «стиль лідерства».

Отже, проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що стиль лідерства доцільно розглядати як систему особистих підходів і способів управлінської діяльності менеджера, спрямовану на досягнення цілей підприємства в цілому. Стиль керівництва можна визначити як характерний стереотип мислення і дій, що є властивими конкретній особистості, і який пояснює стиль роботи керівника [26]. Таким чином, стиль роботи керівника підприємства можна розглядати як конкретний прояв принципів, форм і методів реалізації управлінських завдань, що демонструють його ділові якості та професійну підготовку.

Альтернативну характеристику стилю роботи керівника пропонує Л.М. Кравченко [22], визначаючи її як гнучку поведінку керівника у взаємодії з підлеглими, засновану на самоорганізації та самоуправлінні, орієнтовану на

досягнення соціально-економічних цілей підприємства, що визначає стиль як систему.



Рис. 1.1. Характеристика поняття «стиль лідерства» (узагальнено автором)

На основі проведеного аналізу етимології поняття «стиль лідерства» зазначимо, що це сукупність характерних методів, підходів і поведінкових моделей, які використовує лідер для впливу на свою команду або організацію з метою досягнення поставлених цілей. Цей феномен відображає особистісні риси лідера, його систему цінностей, рівень емоційного інтелекту, а також враховує соціокультурний контекст й особливості середовища, в якому здійснюється управління. На нашу думку таке визначення підкреслює багатовимірний характер стилю лідерства, акцентуючи увагу як на внутрішніх характеристиках лідера, так і на зовнішніх факторах, які впливають на його реалізацію.

Далі пропонуємо розглянути типи управлінських стилів. У сучасній науковій практиці стилі управління класифікують за різними критеріями; розглянемо деякі з цих класифікацій.

Класифікація за Р. Лайкортом побудована на основі порівняння стилів управління з рівним (вищий та нижчий) продуктивності праці, що розтасовано у межах однієї крайності – сфокусованої на роботі, до іншої – сфокусованої на людині. Класифікація видів стилів керівництва за Р. Лайкортом представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Класифікація видів стилів керівництва за Р. Лайкортом (узагальнено автором на основі [22])

На думку американських науковців Р. Блейк і Д. Моутон діяльність менеджерів здійснюється у «силовому полі» між вектором «виробництво» та вектором «людський фактор» і на основі цього визначили п'ять основних типів управлінської поведінки, які представлені на рис. 1.3.

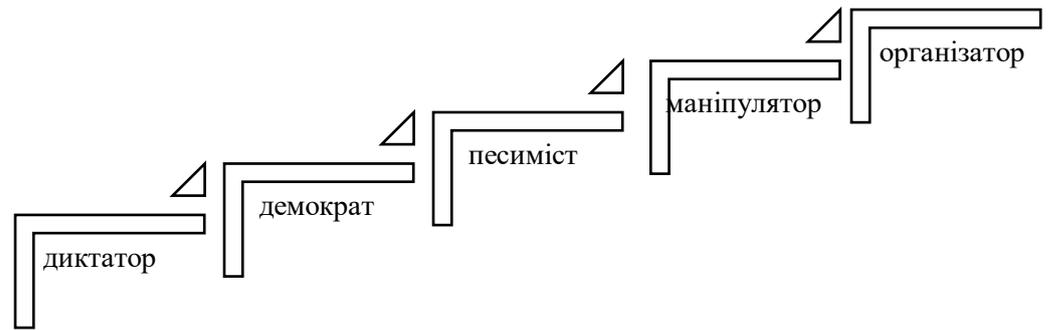


Рис. 1.3. Класифікація видів стилів керівництва за Р. Блейком та Д. Моутоном (узагальнено автором на основі [22])

На думку Р. Уїльяма необхідно виділяти негативні стилі керівництва, такі як виділив негативні: пасивний; місіонерський; компромісний [22].

Зазначимо, що найбільш популярною та часто використовуваною є класична класифікація запропонована німецьким психологом Куртом Левіним в 30-х роках, з гідно якої виділяють: авторитарний; демократичний; ліберальний (нейтральний, анархічний, стиль попускання) [7].

Вважається, що дана типологіє є найбільш доцільною та простою та дозволяє зосередити в собі ознаки які є характерними для сучасних лідерів. Розглянемо більш детально дану класифікацію (рис. 1.4).

Демократичний	Авторитарний	Ліберальний
<ul style="list-style-type: none"> • При використанні даного стилю керівник враховує думку своїх підлеглих, залишаючи за собою лише особисте рішення основних питань, але не виключає виявлення творчої ініціативи та активності. 	<ul style="list-style-type: none"> • Даний стиль характеризується тим, що при виконанні своїх функцій керівник має абсолютну владу, визначає способи та засоби досягнення загальної мети і прагне не допускати будь-яких змін в них. Вся інформація має надходити до керівника, але при цьому і всю відповідальність за результати діяльності підлеглих повністю повинен нести керівник. • Такий стиль керівництва звичайно реалізується влише бюрократичних формах. 	<ul style="list-style-type: none"> • Даний стиль керівництва полягає в тому, що керівник не виявляє активності, і виконання тих або інших задач визначається прагненням підлеглих. Головною метою керівника при подібному стилі керівництва – це уникнення конфліктів в колективі та з підлеглими.

Рис. 1.4. Класифікація видів стилів керівництва за К. Левіном [7]

Пропонуємо розглянути більш сучасні стилі керівництва: демократичний, натхненний, авторитетний, стиль управління на основі результатів, стиль управління *laissez-faire*, спільного управління, приклад налаштування стилю управління, «слуга як лідер» стратегічний, партнерський та харизматичний стилі (рис. 1.5) [10, 11].

Охарактеризуємо вказані вище стилі керівництва більш детально.

1. Демократичний стиль управління. Цей стиль управління також іноді називають консультативним, консенсусним, спільним, спільним або афілійованим стилем. Цей стиль заснований на філософії, згідно з якою дві голови краще, ніж одна, і що кожен заслуговує права голосу, незалежно від його посади або звання. Менеджери, які дотримуються демократичного стилю, заохочують обмін ідеями і регулярну участь співробітників. Основний упор робиться на те, щоб спонукати співробітників поділитися своїми думками, ідеями, пропозиціями та потенційними рішеннями, щоб допомогти один одному, і компанія зростає. У демократичному суспільстві ви як менеджер зберігаєте право остаточного прийняття рішень, але ви прагнете і враховуєте думки, ідеї та рекомендації вашої команди, перш ніж приймати будь-яке рішення.



Рис. 1.5. Сучасні стилі керівництва (узагальнено автором на основі [10, 11])

2. Демократичні лідери прагнуть залучити своїх співробітників у вирішенні проблем, що стоять перед підприємством. Якщо керівник обирає цей стиль управління, то він прагне показати своїм співробітникам, що довіряєте їм і поважаєте їх внесок. Це також показує впевненість в думках співробітників і власних здібностях лідера. При даному стилі немає необхідності використовувати команди або керувати залізним кулаком. За даного стилю співробітники можуть в значній мірі керувати собою, а керівник виконує роль судді або рефері, щоб все рухалося в правильному напрямку.

3. Натхненний стиль управління – вимагає чудових навичок людей, великого серця і щирого бажання допомогти своїм співробітникам розвиватися як на робочому місці, так і за його межами.

4. Авторитетний стиль управління. Хоча багато що можна сказати на користь демократичного стилю керівництва, іноді ситуація вимагає диктатора. Даний стиль може застосовуватися за умови, коли на новому робочому місці здається трішки хаотичне середовище, не вистачає порядку та структури. Або, можливо, співробітники, як правило, розслабляються і потребують дисциплінарних заходів. У будь-якому з цих випадків керівникові може знадобитися прийняти більш авторитетний тип стилю управління. Але наявність авторитетного стилю керівництва не означає, що потрібно бути грубим, необхідно пам'ятати, що віддавати накази краще з посмішкою і ввічливістю.

5. Стиль управління на основі результатів. При використанні даного стилю керівник прагне максимальної ефективності, при цьому він не дбає про те, як все буде зроблено, якщо поставлені завдання виконані добре і максимально швидким способом. При цьому стилі не потрібно створювати кожне правило і метод самостійно якщо співробітник придумує ефективний спосіб ведення справ, керівник охоче внесе зміни в політику підприємства. Єдине, що має значення з заданим стилем управління – це результати.

6. Стиль управління *laissez-faire*. Стиль підкреслює свободу співробітників. *Laissez-faire* походить від французького і безпосередньо перекладається як «let do» англійською мовою. Іншими словами, менеджери *laissez-faire* дозволяють своїм

співробітникам робити те, що вони будуть робити, практично без перешкод. В рамках стилю управління *laissez-faire* відсутній контроль в процесі створення або виробництва. Менеджери *Laissez-faire* просувають самостійні команди і, як правило, беруть участь, тільки якщо щось йде не так або команда вимагає цього. У згоджено працює команді менеджер *laissez-faire* з'явиться тільки на початку і в кінці робочого процесу. На початку, щоб надати рекомендації, поділитися інформацією і відповісти на питання. І в кінці, щоб розглянути результати команди і дати пораду або рекомендації про те, як команда може зробити ще краще в наступний раз.

7. Стиль спільного управління. Спільний підхід до лідерства схожий на демократичний стиль, але відрізняється одним істотним чином. Завдяки стилю спільного управління керівник не просто прохає своїх співробітників брати участь в голосуванні «за» або «проти», а активно запитує відгуки членів команди про політику підприємства. Керівнику потрібні реальні, вдумливі розмови про поліпшення бізнесу, які розширюють можливості вашого персоналу і можуть навіть надати деякі інноваційні рішення.

8. Приклад налаштування стилю управління. Цей стиль управління саме такий, як він звучить: керівник керується тим, що послідовно демонструє бездоганний приклад тих стандартів роботи, які очікуєте від бізнесу. У деяких випадках це може навіть змінити етику і робоче середовище бізнесу. Лідери, що показують приклад, безумовно не бояться засукати рукава і забруднити руки, щоб показати колективу, як все повинно бути зроблено.

9. Стратегічний стиль управління. Стратегічних менеджерів не цікавлять дрібні деталі основних завдань. Замість цього вони зосереджені на загальній картині і довгостроковому успіху бізнесу, яким вони керують. Якщо у керівника стратегічний стиль управління, він може дозволити помічникам контролювати більшість повсякденних обов'язків. Поки команда виконує звичайну роботу, керівник планує маркетингову кампанію і готується до розширення, тощо.

10. Партнерський стиль управління. Афілійований менеджер скромний, працьовитий і впевнений в собі. Менеджери такого типу роблять себе частиною

команди і поводяться попереду, замість того, щоб постійно нагадувати співробітникам, що вони відповідальні. За даного стилю керівник шукатиме можливості приєднатися до своїх співробітників і протягнути руку допомоги там, де це необхідно. Співробітники бачать в ньому союзника і будуть поважати той факт, що він намагається допомогти їм досягти успіху.

11. Харизматичний стиль управління, іноді називають переконливим стилем управління, будується навколо особистості і чарівності менеджера. За даного стилю управління увага зосереджена на розвитку особистих відносин.

12. Стиль «слуга як лідер». Фраза «лідерське служіння» була вперше придумана ще в 1970 році Робертом К. Грінліфом в есе під назвою «Слуга як лідер». Цей стиль управління також іноді називають коучингом, навчанням або наставництвом. Стиль управління слугою орієнтований на підтримку співробітників. Менеджери, які дотримуються цього стилю, проводять свій час, тренуючи, наставляючи і підтримуючи свою команду. Вони бачать свою роль радника або тренера, а не диктатора. Щоб бути ефективним лідером-слугою, менеджер повинен мати великий досвід як в роботі ваших співробітників, так і у виконанні коучингу. Сильні міжособистісні навички необхідні для того, щоб мати хороші відносини з вашою командою і будувати відносини наставництва. Щоб команда довіряла керівнику і відкривалася йому, потрібно буде продемонструвати їм, що він заслуговує довіри. Джек Ма, виконавчий голова Alibaba Group, є відомим прикладом людини зі стилем керівництва слуги. Дж. Ма є поборником благодійної діяльності та визнаний лідером, який дуже підтримує своїх співробітників. Дж. Ма цінує емоційний інтелект і виховує любов і підтримку серед своїх співробітників, щоб досягти величі [41].

На основі проведеного дослідження зазначимо, що сьогодні представлено різні стилі лідерства, кожний з них має свої переваги та недоліки. Тому найефективніший стиль лідерства, який може бути застосований на практиці залежить від конкретної ситуації, характеру команди, організаційної культури та поставлених цілей підприємства.

Таким чином, стиль керівництва являє собою сукупність особистих та професійних якостей менеджера, які застосовуються в процесі управління, система методів, способів та інструментів, якими керівник оперує для досягнення поставлених перед підприємством цілей. Стиль доцільно розглядати як форму застосування методів керівництва, прийнятою певним керівником відповідно до його особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик. Надано характеристику кожного стилю, визначено основні переваги та рекомендації ефективного використання особливостей, які притаманні різним типам.

Далі охарактеризуємо основні стилі поведінки персоналу підприємства.

1.2. Характеристика стилів поведінки персоналу підприємства

Тип лідерства має вирішальний вплив на поведінку підлеглих, формуючи їхню мотивацію, рівень залученості та стиль взаємодії в робочому середовищі. У різних ситуаціях організації застосовують різні підходи до керівництва, щоб досягти оптимальних результатів та адаптувати поведінкові моделі співробітників до корпоративних цілей (рис. 1.6).

Кожен стиль керівництва унікально впливає на поведінку персоналу, тому ефективний лідер має обирати та адаптувати стиль відповідно до умов, потреб організації та особливостей працівників.

Створення високоефективної робочої команди може бути складним завданням. Є багато різних типів поведінки працівників на робочому місці. Кожна людина унікальна і має певні особливості. У співробітників також є певні слабкості, які можуть знизити продуктивність всієї команди. Визнання цих нюансів є важливим початком ефективного управління персоналом. Менеджер повинен добре розуміти конкретні потреби кожного співробітника і наставляти тих, хто потребує додаткової підтримки.

Пропонуємо проаналізувати основні стилі поведінки співробітників на робочому місці.

Трансформаційне лідерство

- Лідери цього типу надають працівників, мотивуючи їх прагнути до саморозвитку та досягнення високих результатів. Такий стиль сприяє розвитку проактивної поведінки, ініціативності та творчого підходу.
- Підлеглі часто залишаються лояльними до організації, більш залученими в робочий процес, та робочими працюють на результат, а не лише виконують рутинні завдання.

Трансакційне лідерство

- Цей стиль зосереджується на чітких цілях, завданнях, та системі винагород і покарань. Підлеглі знають, що їхня робота буде оцінено відповідно до виконання вимог.
- Часто посилені структуровані та дисципліновані поведінки, де працівники намагаються уникати помилок і виконуються вчасно. Однак цей стиль може обмежувати креативність та ініціативу.

Ситуаційне лідерство

- Лідер адаптує свій стиль до рівня зрілості та компетентності підлеглих, іноді підтримуючи, іноді делегуючи, а іноді вимагаючи суворого дотримання інструкцій.
- Такий підхід гарантовано забезпечує адаптивну поведінку працівників, сприяє розвитку їхньої самостійності та самоконтролю. Підлеглі почувуються підтриманими і водночас мають простір для власних рішень.

Демократичне лідерство

- Лідер активно залучає підлеглих до прийняття рішень, стимулює їхню участь у дискусіях та обговореннях.
- Працівники частіше просувають ініціативу, відчують себе позиції для організації та працюють на досягнення спільних цілей. Такий стиль також сприяє зростанню лояльності та командного духу.

Авторитарне лідерство

- Керівник приймає всі рішення самостійно та очікує від підлеглих чіткого виконання вказівок.
- Підлеглі фактично демонструють залежну поведінку, підкоряються рішенням керівника, що може порушити їхню ініціативу. Проте авторитарний стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, де швидкість і точність виконання є критичними.

Ліберальне лідерство

- Лідер надає підлеглим майже повну свободу дій, недостатньо втручається в їхню діяльність, часто виступаючи в ролі спостерігача.
- Підлеглі мають можливість проявити себе, але через яскраво виражені вказівки і підтримувати можуть почуватися дезорієнтованими. Цей стиль може сприяти креативності, але часто призводить до зниження дисципліни та ефективності роботи.

Рис. 1.6. Вплив стилів лідерства на підлеглих (систематизовано автором на основі [64, 65, 67])

Стили поведінки працівників на робочому місці були вперше запропоновані Арнольдом Деніелсом, його дизайн оцінки поведінкового прогнозу був заснований на роботах Вільяма Марстона і його книзі «Емоції нормальних людей». Але інструмент оцінки робочого місця А. Деніелоса також був побудований з врахуванням психометричних і психологічних принципів відомих психологів, зокрема: Гордона Олпорта, Луї Терстона, Реймонад Кеттелла і Карла Роджерса. А результати А. Деніелеса запропонував список з вільним вибором з 86 пунктів, який

був спеціально розроблений для вимірювання чотирьох мотивуючих потреб або «мотивів», які здійснюють найбільший вплив на поведінку працівників на робочому місці: домінування, екстраверсія, терпіння і формальність (DISC) (рис. 1.7).

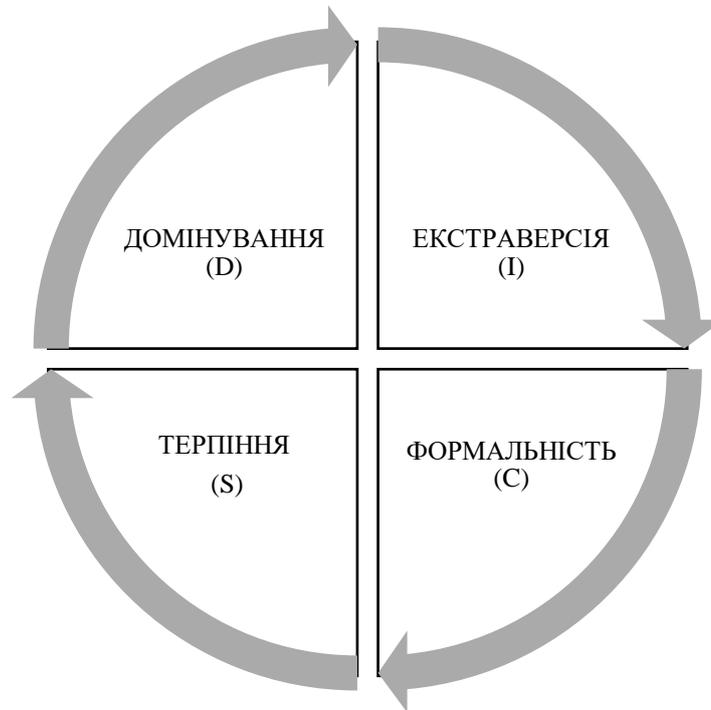


Рис. 1.7. Чотири «мотиви» які здійснюють найбільший вплив на поведінку працівників на робочому місці за А. Деніелсом (узагальнено автором на основі 13)

На думку Арнольда Деніелса, якщо знати, в який з запропонованих чотирьох спектрів потрапляє та чи інша людина, то можна дізнатися як з нею працювати, або які завдання вона виконуватиме з максимальною користю. Розглянемо більш детально кожну групу.

1. Домінування – це прагнення впливати на людей або події. Це також називається А-драйв. Співробітник з низьким рівнем домінуючого впливу є співробітником, який співпрацює і шукає гармонію. Ця людина приймає політику підприємства і в цілому з задоволенням погодиться з ідеями інших. Співробітники з низьким домінуванням воліють, щоб їх визнавали частиною команди, і вони, як правило, ухиляються від індивідуальної конкуренції. Співробітник з високим рівнем домінування є незалежним, наполегливим і впевненим у собі. Ця людина

любить, коли йому кидають виклик, йому комфортно в конфліктах і йому подобається самостійність у вирішенні проблем. Співробітники з високим рівнем домінування вважають за краще індивідуальне визнання, і іноді вони можуть виглядати як авторитарні.

Співробітники з високим «А» стилем поведінки потребують результатів і досягнень. Вони прямі, самостійні, що швидко розвиваються, орієнтовані на результат і не завжди дуже терплячі. Щоб керувати співробітниками типу «А», керівникові необхідно кинути їм виклик, розтягнути ціль або надати додаткову відповідальність, щоб вони були зацікавлені. У той же час необхідно зосередитися на тому, щоб дати таким співробітникам якомога більший контроль над навколишнім середовищем та винагородити їх за досягнуті результати.

2. Екстраверсія – це двигун соціальної взаємодії з іншими людьми. Це також називається I-drive. Співробітник з низьким рівнем екстраверсійного потягу вимагає часу, щоб довіряти іншим, цінує його або конфіденційність та потребує можливості для роздумів. Ця людина любить працювати з фактами і є аналітичним і творчим. Співробітники з низьким рівнем екстраверсії воліють приватне визнання, і іноді вони можуть здатися фактом. Співробітник з великою кількістю екстраверсійного потягу легко з'єднується з іншими, жадає суспільного визнання і потребує можливості впливати на інших. Ця людина товариська, переконливий, жвавий і захоплений. Співробітники з високим рівнем екстраверсії воліють суспільне визнання і люблять бачити видимі ознаки досягнень.

Співробітники зі стилем поведінки «екстраверсія» потребують соціального визнання і компетентності. Вони, як правило, говіркі, доброзичливі, товариські, позитивні, впливові. Щоб керувати співробітниками з високим рівнем «екстраверсії», керівнику потрібно надати їм можливість впливати на рішення, залучати їх до ключової дискусії і цікавитися їх думкою. Якщо можливо, необхідно надати їм проект, яким вони можуть бути захоплені та матимуть можливість максимально себе проявити [13].

3. Терпіння – це прагнення до послідовності і стабільності. Це також називається S-drive. Співробітник з низьким рівнем терпіння потребує

різноманітності, свободи від повторень і можливості справлятися з декількома пріоритетами. Ця людина відчуває себе комфортно зі змінами, може поєднувати кілька пріоритетів та працює швидше. Слабких співробітників іноді можна розглядати як напружених, неспокійних, нетерплячих або жвавих. Співробітник з великою кількістю терпіння жадає стабільної робочої середовища і здатності працювати в стабільному темпі. Ця людина має потребу в свободі від постійно мінливих пріоритетів і зазвичай терплячий, спокійний і миролюбний. Співробітники з великим терпінням схильні формувати довгострокові партнерські відносини і отримувати визнання за свою лояльність.

Співробітники з високим стилем «S» надійні, добрі, постійні, доброзичливі, чуйні, добрі слухачі, систематичні і зважені. Вони хочуть встигнути розробити свої «системи» і навести порядок в своєму середовищі. Щоб керувати співробітниками з високим «S» типом, керівнику потрібно дати їм чітке уявлення про те, що від них вимагається хочете, а також необхідну підтримку для вирішення їх питань та проблем [13].

4. Формальність – це прагнення відповідати правилам і структурі. Це також називається C-drive. Співробітник з низьким рівнем формальності потребує свободи від жорсткої структури, а також в свободі від правил і контролю. Ця людина терпимо до двозначності, любить бути спонтанним і волів би передати деталі іншим. Співробітники з низькою формальністю є гнучкими, неформальними і швидко адаптуються. Співробітник з високим рівнем формальності потребує ясності очікувань і часу, щоб отримати досвід. Ця людина бачить себе експертом в предметній області і тому потребує свободи від ризику помилки. Працівники з високою формальністю ретельні і дисципліновані і вважають за краще бути визнаними за глибокі знання [15].

Співробітники з високим стилем «C» потребують точності та правильності. Вони точні, логічні, перфекціоністи, акуратні, обережні і податливі; іноді вони для себе найгірший ворог через їх самокритично натури. Це ті люди, які встановлюють для себе високі стандарти і очікують, що інші зроблять те ж саме. Щоб керувати співробітниками з високим рівнем «C», необхідно надавати їм загальну основу для

того, що саме потрібно досягти, і в той же час дати свободу і можливість для проведення власного аналізу. Керівник повинен бути готовим відповісти на їх складні питання і надавати їм можливість висловити свої побоювання з приводу проекту. Люди з високим рівнем «D» часто думають про потенційні пастки, які ніхто інший не виявить. Співробітників даної групи необхідно винагороджувати за їх якісну роботу, але бути досить конкретним та коротким в похвалі [13].

Варто зауважити, стиль роботи характеризує як мислить співробітник, як структурує й організовує свою роботу, тобто стиль роботи кожного члена колективу формує фундамент, який дозволяє забезпечити процес розвитку бізнесу. На рис. 1.8 представлено узагальнена характеристика кожного з чотирьох типів поведінки співробітників на робочому місці

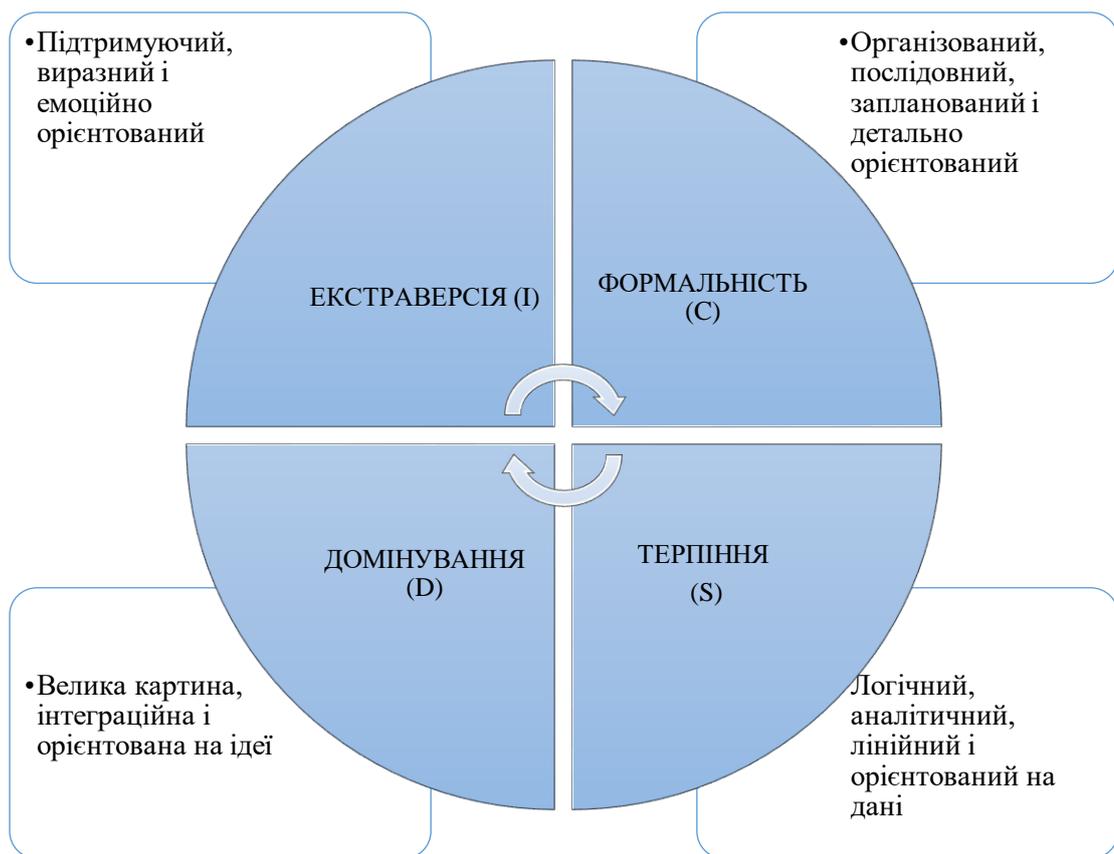


Рис. 1.8. Узагальнена характеристика кожного з чотирьох типів поведінки співробітників на робочому місці (узагальнено автором на основі [12])

Профіль DISC є особистою оцінкою, яка використовується для визначення та оцінки індивідуального стилю поведінки DISC. Поведінка здійснюється в результаті унікальних і відмінних способів мислення, почуттів і дій. Цей своєрідний вияв ідентичності, яка відрізняє одну людину від іншої, та яку можна порівняти з відбитком пальця. На рис. 1.9 представлено основні характеристики та рекомендації як можна використовувати співробітників за кожним стилем DISC [12].

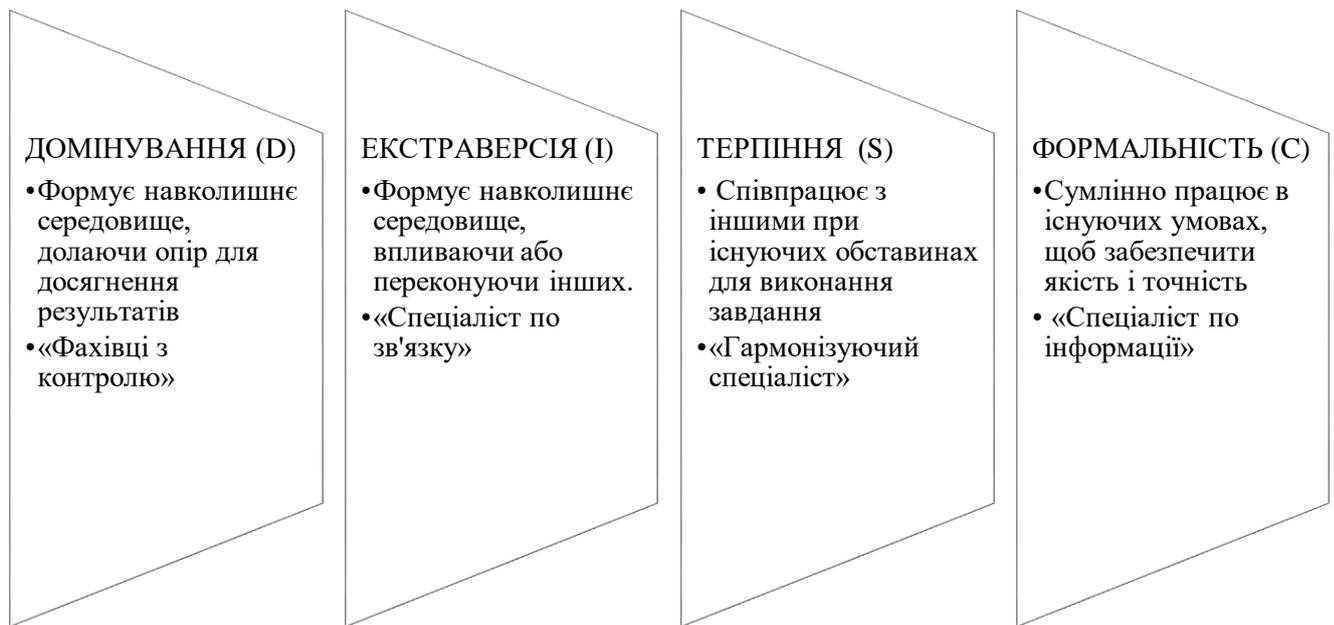


Рис. 1.9. Основні характеристики та рекомендації як можна використовувати співробітників за кожним стилем DISC (систематизовано автором на основі [12])

Дещо інший підхід до визначення типів поведінки на робочому місці запропонувала доктор Келлі С. Майер (рис. 1.10) [14].

Охарактеризуємо кожний тип більш детально.

1. Природний лідер. Лідер підходить і добровільно допомагає. Колектив покладається на лідера, що забезпечує досягнення цілей. лідерів - прекрасний приклад змушує на робочому місці.

2. Творчий мислитель. Співробітник такого типу швидко знаходить вирішення складних проблем, але він може зазнавати труднощів при виконанні повсякденних завдань.

3. Ізоляціоніст. Даний тип демонструє ізоляціоністську поведінку на робочому місці, що це суперечить добре налагоджений командний підхід. В першу чергу зацікавлений в підвищенні над іншими співробітниками, ізоляціоніст краще працює самостійно і може навіть зірвати ідею співпраці та кооперації.



Рис. 1.10. Вісім типів поведінки на робочому місці за Келлі С. Майер (узагальнено автором на основі [9])

Даний тип найкраще себе відчуває, працюючи над проектом, який не вимагає командної роботи, і шукає способи похвалитися за свої досягнення.

4. Угодники – відчуваючи себе некомфортно через конфлікт, працівники вважають за краще зосередитися на побудові відносин з іншими. Вони хочуть, щоб їх любили, і їх поведінка на робочому місці зосереджена на тому, щоб інші співробітники залишалися позитивними та оптимістичними. Продуктивність завдань часто є вторинною по відношенню до командного товариства.

5. Гравець. Даний тип любить веселощі – це як вечірка за рахунок виконання завдань. Вони швидко беруть на себе відповідальність за успіх інших і вміють відхиляти свої недоліки.

6. Інтроверт – віддає перевагу відсиджування. Така поведінка на робочому місці може відштовхувати інших. Інтроверт і гравець повні протилежності. Керівник не зможе розраховувати на інтроверта, який буде добровільно виконувати нові обов'язки, але якщо запропонувати йому докладний список справ, це буде зроблено.

7. Аналізатор. Даний тип подібно інтроверту воліє працювати один. Аналізатор надає перевагу проводити свій робочий день або реалізувати проект, який є передбачуваним та позбавлений несподіваних сюрпризів.

8. Лідер-референт – має унікальні можливості для керівництва іншими, його поважають і люблять за впевненість та харизму. Даний тип здатний далеко просунути по кар'єрних сходах і вивести підприємство на новий рівень. Орієнтований на команду і організаційно налаштований лідер-референт – вершина досконалості. Важливо ставити нові завдання перед референтним лідером і використовувати його сильні лідерські якості. Даний тип є унікальним та досить рідко зустрічається [9].

Варто зауважити, що для ефективної роботи необхідні співробітники всіх типів поведінки. Колектив, який заповнена аналізаторами або людьми, що задовольняють інтереси людей, обмежить потенціал підприємства для досягнення успіху. Оцінюючи сильні та слабкі сторони колективу співробітників, керівникові необхідно враховувати прогалини і наймати їх відповідним чином. Важливо, щоб команда розуміла один одного.

На нашу думку аналіз стилів поведінки персоналу підприємства необхідний для розуміння взаємодії працівників, їхньої мотивації та реакції на різні управлінські підходи. Це дозволяє керівникам ефективніше приймати рішення, підвищувати продуктивність, покращувати комунікацію та запобігати конфліктам, створюючи сприятливий клімат для досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

Отже, нами було розглянуто сутність стилю поведінки як моделі дій, яку можна спостерігати та використовувати для характеристики особи. Визначено основні типи стилів поведінки співробітників підприємства на робочому місці, які

узагальнено можна охарактеризувати як тенденцію домінувати в колективі чи поступатися, бути соціально стриманим чи навпаки комунікабельним.

В наступному підпункті визначимо особливості впливу лідерства на ефективність підприємства.

1.3. Вплив лідерства на ефективність підприємства

Лідерство є одним з ключових факторів, що визначає ефективність роботи підприємства та його здатність адаптуватися до ринкових змін. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція та потреба в інноваціях зростають, роль лідерів виходить на передній план. Саме від їхньої здатності до мотивації, управління командою, прийняття стратегічних рішень та адаптації до змін залежить, чи зможе підприємство досягти своїх цілей.

Лідерство визначає стиль управління, який впливає на всі аспекти роботи підприємства. Лідери, які вміють надихати та мотивувати своїх співробітників, створюють позитивну атмосферу, що сприяє підвищенню продуктивності. Вони також здатні формувати чітке бачення та стратегію розвитку, що є критично важливим для досягнення цілей підприємства (рис. 1.11) [42].

Лідерство забезпечує єдність цілей між керівництвом і співробітниками, сприяючи спільному руху до досягнення загальних завдань. Ефективний лідер здатен розробити бачення розвитку підприємства та забезпечити, щоб це бачення було підтримане командою. Він визначає пріоритети, делегує завдання відповідно до можливостей співробітників і контролює процес їх виконання, що забезпечує підвищення загальної продуктивності.

Ефективне лідерство безпосередньо пов'язане з рівнем мотивації працівників. Лідери, які активно підтримують своїх співробітників, визнають їх досягнення та надають можливості для професійного зростання, сприяють підвищенню задоволеності роботою. Це, в свою чергу, веде до зниження плинності кадрів та підвищення загальної продуктивності.

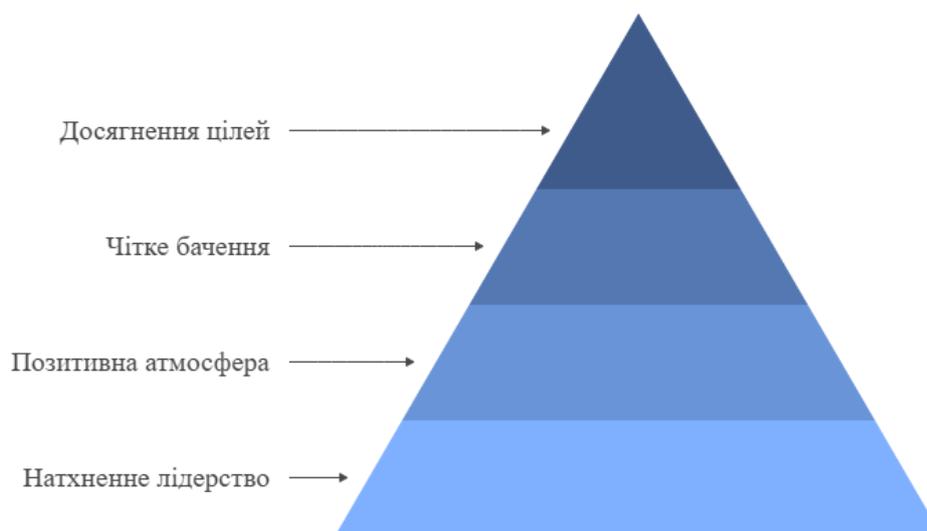


Рис. 1.6. Вплив лідерства на діяльність підприємства (узагальнено автором на основі [42])

В ході дослідження було встановлено, що різні стилі лідерства впливають на колектив по-різному, так наприклад:

авторитарний стиль – цей стиль характеризується суворою ієрархією та концентрацією влади в руках лідера. Він ефективний у кризових ситуаціях, але може знизити мотивацію співробітників у довгостроковій перспективі;

демократичний стиль – лідери залучають співробітників до прийняття рішень, враховуючи їх думки. Цей стиль підвищує рівень залученості працівників та мотивацію, що позитивно впливає на ефективність підприємства;

ліберальний стиль – лідер надає співробітникам свободу в прийнятті рішень та виконанні завдань. Цей стиль може бути ефективним у творчих командах, але може призвести до хаосу в ситуаціях, які потребують чіткого контролю [62].

Мотивація співробітників є одним з найважливіших аспектів ефективного лідерства. Лідери використовують різноманітні інструменти, щоб надихнути команду на досягнення високих результатів. Від розуміння особистих потреб і цілей працівників залежить, як успішно лідер зможе підтримувати їх мотивацію. Дослідження показують, що мотивація безпосередньо пов'язана з продуктивністю праці та рівнем задоволеності роботою (1.12) [53].

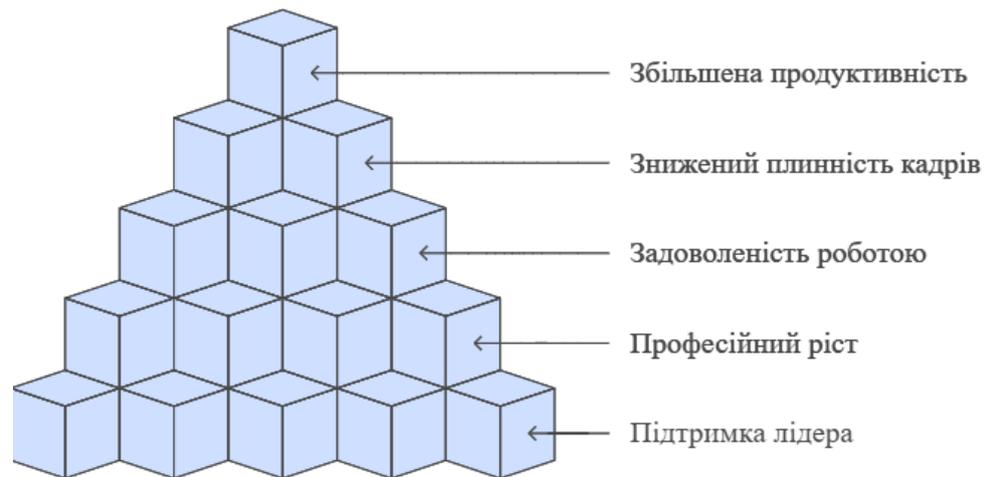


Рис. 1.12. Взаємозалежність лідерства та мотивації персоналу (узагальнено автором на основі [44])

Відповідно зауважимо, що лідери формують організаційну культуру, яка сприяє довірі, відповідальності та командній роботі. Коли лідери пропагують культуру відкритості та підтримки, це сприяє зростанню інновацій та швидкому реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі. Ефективна організаційна культура дозволяє підприємству зменшувати конфлікти, посилювати мотивацію працівників та покращувати ефективність роботи (рис. 1.13) [39].



Рис. 1.13. Цикл корпоративної культури, що формується лідером [39]

У часи швидких змін й глобальних викликів, таких як економічні кризи, пандемії, технологічні прориви або зміни в регулюванні, роль лідерства стає критично важливою. В таких умовах підприємства стикаються з непередбачуваністю та необхідністю швидкої адаптації, що може створити відчуття невпевненості серед співробітників. Лідерство в цей період відіграє ключову роль у збереженні стабільності, ефективному подоланні криз та мобілізації команди для роботи в умовах постійних змін. На рис. 1.14 наведено основні завдання лідерів в ситуаціях, що характеризується високим ступенем невизначеності та змінами [54].

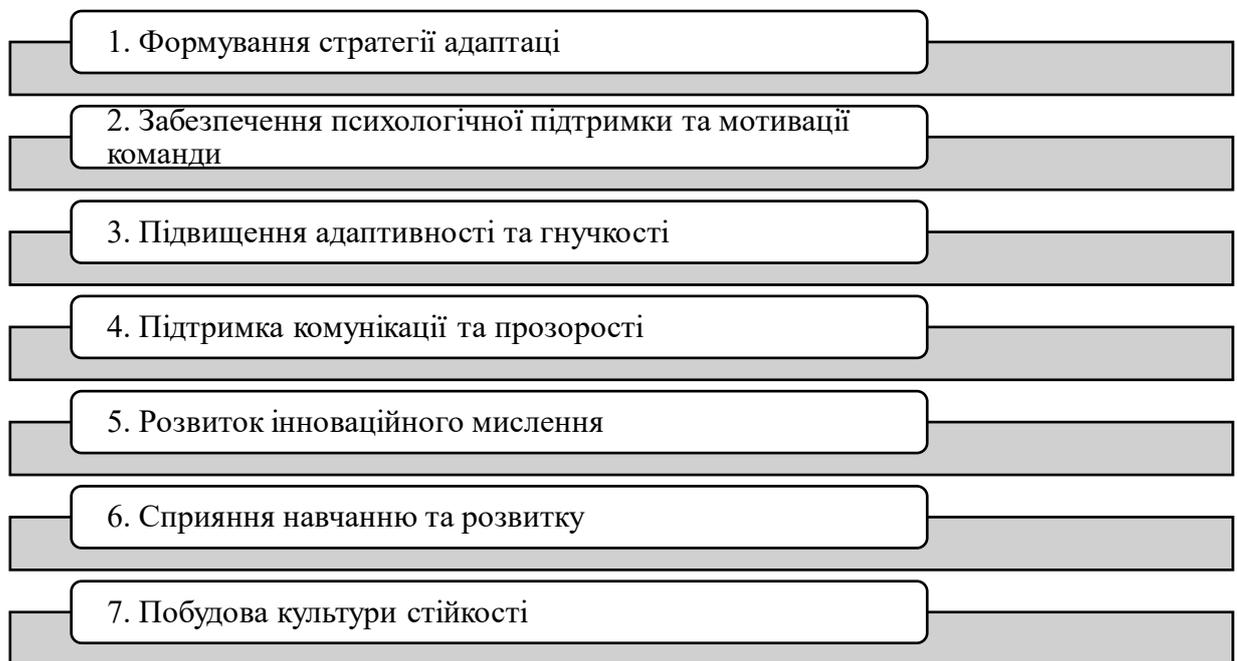


Рис. 1.14. Основні завдання лідерів в ситуаціях, що характеризується високим ступенем невизначеності та змінами [67]

Розглянемо детальніше.

Лідери повинні мати стратегічне бачення, яке дозволяє не тільки реагувати на поточні зміни, але й передбачати їх і підготувати організацію до можливих викликів. Стратегічне лідерство допомагає підприємству залишатися на крок попереду, пропонуючи нові напрямки розвитку або оптимізації процесів. Це може включати впровадження нових технологій, адаптацію продуктів або послуг, зміну структури управління або навіть переосмислення всієї бізнес-моделі.

Зміни часто викликають страхи та стрес у співробітників, тому важливо, щоб лідери виступали як джерело натхнення та впевненості. Ефективні лідери допомагають знизити тривожність, регулярно спілкуючись із командою, роз'яснюючи необхідність змін та демонструючи чіткий план дій. Психологічна підтримка з боку лідера мотивує співробітників і допомагає їм впоратися зі стресом, що сприяє збереженню високого рівня продуктивності [67]. Сучасні лідери повинні бути гнучкими та відкритими до нових підходів, оскільки глобальні зміни вимагають швидкого прийняття рішень. Лідери, які можуть швидко оцінювати ситуацію і адаптувати свої стратегії, здатні мінімізувати негативний вплив змін і знайти можливості для розвитку. Вони заохочують команду до інновацій та експериментів, що сприяє формуванню культури гнучкості та відкритості до нових ідей.

Під час кризових періодів важлива чітка та регулярна комунікація. Лідери повинні активно інформувати співробітників про стан справ, зміни в планах і можливі виклики. Відкритість допомагає зберегти довіру команди та сприяє формуванню почуття єдності. Співробітники відчують себе частиною організації, якщо розуміють, що відбувається і чому. Це знижує ризик виникнення чуток і дезінформації, які можуть лише посилити стрес й відчуття невпевненості.

Глобальні виклики часто відкривають нові можливості для інновацій. Лідери можуть стимулювати співробітників до пошуку нових ідей, які допоможуть підприємству адаптуватися до нових умов. Наприклад, це може бути створення нових продуктів або вихід на нові ринки. Інноваційне лідерство мотивує співробітників думати творчо і шукати нестандартні рішення, що може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Лідери під час змін активно інвестують у розвиток навичок команди, оскільки сучасні виклики часто потребують нових знань і компетенцій. Забезпечення навчання та можливостей для підвищення кваліфікації не тільки підвищує рівень професійності співробітників, але й зміцнює їхню довіру до організації, демонструючи турботу про їхній розвиток.

Лідери створюють культуру стійкості, яка допомагає співробітникам справлятися з кризами та навчитися позитивно сприймати зміни. Така культура ґрунтується на вірі в силу команди, підтримці, взаємодопомозі та готовності адаптуватися до змін. Стійкість дозволяє підприємству не лише вижити під час криз, але й скористатися можливостями, які вони відкривають [58].

Підсумовуючи вищевказане, зауважимо, що лідерство в умовах змін та глобальних викликів є вирішальним фактором для збереження стабільності та продуктивності підприємства. Лідери, здатні надихати, адаптуватися, забезпечувати підтримку та розвивати нові підходи, можуть значно підвищити ефективність організації, створюючи стійке та гнучке середовище, яке готове до подолання будь-яких викликів.

В ході дослідження було встановлено, що лідерство є ключовим чинником, який впливає на ефективність будь-якого підприємства. У сучасних умовах конкуренції та динамічного розвитку бізнес-середовища успіх підприємства значною мірою залежить від здатності керівника надихати, мотивувати та спрямовувати колектив до досягнення спільних цілей. По-перше, ефективне лідерство допомагає створити позитивний мікроклімат в організації. Лідер, який розуміє потреби своїх працівників, сприяє формуванню довіри, командного духу та високої мотивації. Це, у свою чергу, збільшує продуктивність праці та зменшує плинність кадрів. По-друге, лідери відіграють важливу роль у визначенні стратегічного курсу підприємства. Їхнє бачення, здатність приймати зважені рішення та ефективно адаптуватися до змін створюють конкурентні переваги. Наприклад, харизматичний і проактивний лідер здатний швидко реагувати на виклики ринку та впроваджувати інновації. По-третє, стиль лідерства має значення. Авторитарний підхід може забезпечити швидкість виконання завдань у кризових ситуаціях, але він часто обмежує творчий потенціал працівників. Демократичний стиль, навпаки, стимулює активну участь співробітників у прийнятті рішень, що сприяє розвитку інноваційних ідей і підвищує залученість команди.

У підсумку, лідерство є інтегральним елементом ефективності підприємства. Хороший лідер не лише організовує процеси, але й стає джерелом натхнення для

команди, що створює основу для довгострокового успіху та сталого розвитку організації. Лідерство є не тільки засобом управління, але і ключовим фактором, що визначає загальну ефективність підприємства. Успішний лідер здатен вплинути на продуктивність, мотивацію та задоволеність працівників, підвищити рівень інновацій і адаптивність підприємства до нових викликів. Дослідимо стилі поведінки персоналу підприємства.

Висновки за розділом 1

Дослідивши теоретичні аспекти впливу лідерства на ефективність діяльності підприємства зробимо наступні висновки:

1. Визначено стиль лідерства як звичну манеру стосунків керівника з підлеглими, ступінь зусиль, яких він прикладає, щоб вплинути на них, спонукати їх до досягнення цілей організації; ступінь делегування повноважень, типи влади, які він використовує та його ставлення до виробничих завдань і людських стосунків в колективі. Розглянуто основні стилі керівництва та надано їм характеристику.

2. Досліджено основні стилі поведінки співробітників на робочому місці: домінування, екстраверсія, терпіння і формальність (DISC), які були запропоновані А. Деніелесом на основі мотивуючих потреб або «мотивів», які здійснюють найбільший вплив. Також надано детальну характеристику кожного стилю. Розглянуто й інші типи поведінки, які були розширені та запропоновані Келлі С. Майер.

3. Лідерство відіграє вирішальну роль у формуванні продуктивної та мотивованої команди, що сприяє підвищенню ефективності підприємства. Ефективний лідер здатний створити сприятливе робоче середовище, яке стимулює інновації та співпрацю, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей. Завдяки вмілому управлінню персоналом і підтримці високих моральних стандартів, лідери сприяють розвитку корпоративної культури, орієнтованої на результативність та постійне вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТОВ «РЕТАЛ УКРАЇНА» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Характеристика системи управління ТОВ «Ретал Україна»

ТОВ «Ретал Україна» – це одне з провідних українських підприємств у галузі виробництва пакувальних матеріалів, що займається виготовленням полімерної упаковки для різноманітних продуктів. Товариство спеціалізується на випуску ПЕТ-преформ, поліетиленових кришок, а також інших компонентів для пакування рідин, таких як вода, безалкогольні та алкогольні напої, олія, молочна продукція, побутова хімія, косметика та інші. Висока якість продукції та її відповідність міжнародним стандартам дозволяють «Ретал Україна» конкурувати з провідними європейськими виробниками.

ТОВ «Ретал Україна» є частиною міжнародної групи Retal Industries, яка має значну присутність у багатьох країнах світу. Зазначена група відома своїми високоякісними рішеннями у сфері пакувальних матеріалів, зокрема у виробництві ПЕТ-преформ, кришок та іншої полімерної упаковки для харчових й побутових продуктів. Завдяки інтеграції у глобальну мережу Retal Industries, ТОВ «Ретал Україна» отримує доступ до передових технологій, міжнародного досвіду та високих стандартів якості, що дозволяє ефективно конкурувати як на локальному, так і на міжнародному ринках. Оскільки підприємство є частиною міжнародної групи Retal Industries, яка представлена в багатьох країнах світу та відома своїм підходом до сталого розвитку, екологічності та ефективного управління ресурсами. На виробничих потужностях ТОВ «Ретал Україна» впроваджено сучасні технології, що дають змогу забезпечувати оптимальні виробничі процеси, мінімізувати відходи та знижувати споживання енергії.

Основними напрямками експорту ТОВ «Ретал Україна» є європейські ринки, зокрема країни Європейського Союзу, де встановлені високі стандарти якості для

пакувальних матеріалів. Компанія також співпрацює з партнерами в країнах Східної Європи, СНД, Близького Сходу та інших регіонів.

Інтеграція на ці ринки стала можливою завдяки строгому дотриманню міжнародних стандартів, сертифікації продукції, а також інноваційному підходу до виробництва пакувальних рішень. Завдяки своїй глобальній мережі Retal Industries забезпечує стабільну співпрацю і постачання якісної продукції у різні країни світу, зміцнюючи позиції України як надійного виробника пакувальних матеріалів [27].

Основними пріоритетами компанії є якість продукції, клієнтоорієнтованість та інновації. Завдяки цьому «Ретал Україна» активно співпрацює з місцевими та міжнародними партнерами, забезпечуючи високий рівень обслуговування та підтримку на кожному етапі співпраці. Однією з важливих ініціатив підприємства є екологічна відповідальність – використання перероблених матеріалів та розвиток рішень для зменшення пластикового забруднення.

Також товариство дбає про соціальну відповідальність, створюючи робочі місця та підтримуючи освітні й екологічні проєкти в регіоні. ТОВ «Ретал Україна» прагне бути лідером не лише у виробництві упаковки, але й у впровадженні найкращих світових практик корпоративної відповідальності та сталого розвитку.

Метою діяльності ТОВ «Ретал Україна» є отримання прибутку шляхом створення високоякісних пакувальних рішень, що задовольняють потреби клієнтів у різних галузях, таких як харчова промисловість, напої, побутова хімія та косметика.

В ході дослідження було встановлено, що ТОВ «Ретал Україна» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.1). Ключовими перевагами такої структури є чіткий розподіл обов'язків і повноважень, ефективний контроль та координація, швидке прийняття рішень, висока спеціалізація, єдина керівна лінія, а також раціональне використання ресурсів. Вона сприяє впорядкованій роботі організації, забезпечуючи ефективне виконання завдань у стабільному середовищі.

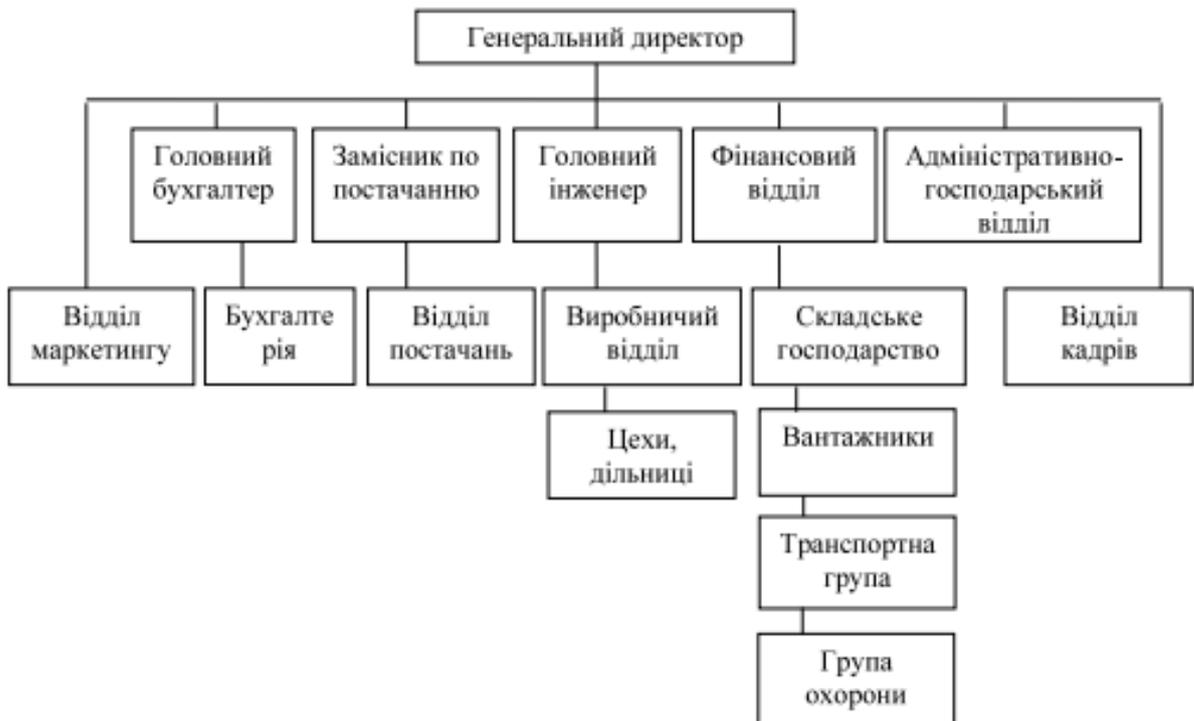


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Ретал Україна»

В табл. 2.1 проаналізуємо динаміку структури персоналу ТОВ «Ретал Україна».

Таблиця 2.1

Динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Ретал Україна», по категоріях зайнятих за 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	Звітні роки						Відхилення (%), 2023 р. від	
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2021 р.	2022 р.
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %		
Управлінський персонал	34	7,73	34	7,834	39	7,00	-0,73	-0,83
У тому числі: Керівники	4	0,91	4	0,922	6	1,08	0,17	0,16
Спеціалісти	28	6,36	28	6,452	31	5,57	-0,79	-0,89
Технічні працівники	2	0,45	2	0,461	2	0,36	-0,09	-0,10
Виробний персонал	406	92,27	400	92,166	518	93,00	0,73	0,83
Разом	440	100	434	100	557	100,00	0	0

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних, наведених у табл. 2.1, демонструє значні зміни в чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду, що суттєво вплинуло на структуру працівників у 2023 р. Зокрема, порівняно з 2021 р., у 2023 р. зафіксовано зменшення частки управлінського персоналу на 0,73%, а у порівнянні з 2022 р. – на 0,83%. Основною причиною цього зниження стало скорочення частки спеціалістів: вона зменшилася на 0,79% відносно 2021 року та на 0,89% порівняно з 2022 роком. Також було відзначено зниження частки технічних працівників – на 0,09% стосовно 2021 року та на 0,10% відносно 2022 року.

Водночас відбулося незначне, але помітне зростання частки керівників. У 2023 році їхня частка зросла на 0,17% порівняно з 2021 роком та на 0,16% у порівнянні з 2022 роком. Найсуттєвіші зміни торкнулися виробничого персоналу, чисельність якого зросла, що призвело до збільшення його частки у загальній структурі працівників. У 2023 році виробничий персонал зріс на 0,73% у порівнянні з 2021 роком та на 0,083% відносно 2022 року.

Отже, попри складну соціально-економічну ситуацію в країні, 2023 р. продемонстрував тенденцію до збільшення загальної чисельності працівників, що свідчить про активізацію діяльності підприємств та, можливо, зміну пріоритетів у їх кадровій політиці. Зростання частки виробничого персоналу в структурі може бути свідченням адаптації до нових умов економічної діяльності, підвищення продуктивності чи необхідності збільшення обсягів виробництва в кризовий період.

В табл. 2.2. здійснимо характеристику вікової структури персоналу ТОВ «Ретал Україна» за 2021-2023 рр.

Аналіз даних із табл. 2.2 свідчить про суттєві зміни у віковій структурі персоналу, що відбулися внаслідок збільшення чисельності працівників у 2023 році. Зокрема, частка молодих працівників віком від 15 до 28 років значно зросла. У 2023 році вона підвищилася на 5,27% у порівнянні з 2021 роком та на 0,63% у порівнянні з 2022 роком. Така тенденція вказує на помітне оновлення складу молодими кадрами, що, ймовірно, відображає прагнення підприємств інвестувати

у перспективних працівників або покращити адаптацію до нових технологій та методів роботи.

Таблиця 2.2

Характеристика вікової структури персоналу ТОВ «Ретал Україна»
за 2021-2023 рр.

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення питомої ваги у % від 2023 р.	
	кіль- кість осіб	питома вага, %	кіль- кість осіб	питома вага, %	кіль- кість осіб	питома вага, %	2021 р.	2022р.
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 р.	10	2,27	30	6,91	42	7,54	5,27	0,63
29-40 років	179	40,68	145	33,41	178	31,96	-8,72	-1,45
41-50 років	156	35,45	168	38,71	202	36,27	0,82	-2,44
Передпенсійні роки	55	12,50	67	15,44	102	18,31	5,81	2,87
Пенсійні роки	40	9,09	24	5,53	33	5,92	-3,17	0,39
Разом	440	100	434	100	557	100	0	0

Джерело: розраховано автором.

Відзначмо зниження частки працівників вікової групи 29-40 років. У 2023 році ця категорія зменшилася на 8,72% порівняно з 2021 роком та на 1,45% у порівнянні з 2022 роком. Це може бути зумовлено низкою чинників, серед яких економічні виклики, вимушена міграція або зміна професійної орієнтації працівників середнього віку. Подібна ситуація простежується і у віковій групі 41-50 років, частка якої зменшилася у 2023 році порівняно з 2022 роком на 2,44%.

На противагу цим скороченням, частка ТОВ «Ретал Україна» працівників передпенсійного віку значно збільшилася: у 2023 році вона зросла на 5,81% у порівнянні з 2021 р. на 2,87% порівняно з 2022 р. Цей показник свідчить про активне залучення працівників старшого віку або їхнє затримання на робочих місцях. Причинами цього можуть бути зростання цін, що змушує старших працівників продовжувати працювати, або необхідність підтримки робочого досвіду та кваліфікації в умовах економічної нестабільності, негативні наслідки військових дій на території України. З іншого боку, частка працівників пенсійного віку скоротилася. У 2023 році вона зменшилася на 3,17% порівняно з 2021 р., що може вказувати на тенденцію до оновлення персоналу або на соціальні програми,

які сприяють виходу на пенсію. Зазначені зміни у віковій структурі частково пояснюються хвилями мобілізації, які мали місце з 2022 року. Це призвело до залучення значної частини молодих працівників ТОВ «Ретал Україна» до військової служби, що впливає на загальний склад персоналу та створює передумови для активного залучення нових кадрів на ринку праці.

Динаміку зміни показників чисельності окремих категорій працівників ТОВ «Ретал Україна», за 2021-2023 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників чисельності окремих категорій працівників
ТОВ «Ретал Україна», за 2021-2023 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення(+,-) 2023 р. від, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	440	434	557	117	123
З них: - працівники основного складу, осіб	440	434	557	117	123
Крім того: - сумісники, осіб	-	-	-	-	-
-працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором

Дослідження показників, наведених у табл. 2.5, дозволяє зробити висновок, що за період з 2021 по 2023 роки спостерігається збільшення кількості працівників, які працюють за основним місцем роботи. Це свідчить про позитивні тенденції зростання підприємства, що може бути результатом розширення виробничих потужностей, стабільного економічного розвитку та підвищення рівня залучення робочої сили. Така зміна також може вказувати на покращення умов праці, стабільність робочих місць та підвищення ефективності внутрішнього управління.

З метою оцінки впливу цих змін на персонал, доцільно провести додатковий аналіз працівників за стажем роботи, що представлений у табл. 2.4. Аналіз цього показника дозволить більш детально вивчити, як стаж роботи впливає на кадрову структуру, які категорії працівників є найбільш досвідченими, а які можуть потребувати додаткової підготовки чи адаптації до змін на ТОВ «Ретал Україна».

Такий підхід дозволить отримати глибше розуміння того, які фактори визначають стабільність та ефективність персоналу в умовах зростання ТОВ «Ретал Україна».

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТОВ «Ретал Україна» за стажем роботи
протягом 2021-2023 рр.

Стаж роботи	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення питомої ваги у % 2023 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2021 р.	2022 р.
Менше 1 року	1	0,23	1	0,23	4	0,72	0,49	0,49
1-3 роки	9	2,05	29	6,68	41	7,36	5,31	0,68
3-5 роки	30	6,82	23	5,30	42	7,54	0,72	2,24
5-10 років	78	17,73	67	15,44	89	15,98	-1,75	0,54
10-20 років	125	28,41	125	28,80	170	30,52	2,11	1,72
Понад 20 років	197	44,77	189	43,55	211	37,88	-6,89	-5,67
Разом	440	100	434	100	557	100	0	0

Джерело: розраховано автором.

Структура персоналу ТОВ «Ретал Україна» за стажем роботи протягом 2021-2023 років свідчить про позитивні тенденції зростання досвіду серед працівників. Зокрема, частка працівників із досвідом роботи від 1 до 3 років значно зросла: у 2023 році порівняно з 2021 роком її частка збільшилася на 5,31%, а порівняно з 2022 роком – на 0,68%. Це може вказувати на ефективність політики компанії щодо залучення та навчання нових кадрів, а також на зростання стабільності працевлаштування серед молодших працівників.

Також збільшилася частка працівників із досвідом роботи від 3 до 5 років. У 2023 році порівняно з 2021 роком її частка зросла на 0,72%, а порівняно з 2022 роком – на 2,24%. Це може свідчити про те, що компанія активно підтримує середній рівень досвіду своїх співробітників ТОВ «Ретал Україна», сприяючи їхньому розвитку та утриманню на робочих місцях, що може бути важливим для подальшого розвитку організації. Частка працівників із досвідом роботи від 10 до 20 років також зазнала зростання. У 2023 році порівняно з 2021 роком ця частка збільшилася на 2,11%, а порівняно з 2022 роком – на 1,72%. Це свідчить про те, що

компанія здатна зберігати досвідчених працівників, що є важливим фактором стабільності та накопичення цінного досвіду в організації.

У зв'язку з цими змінами, доцільно також провести аналіз статевої структури персоналу, дані про яку наведені в табл. 2.5. Це дозволить отримати додаткову інформацію щодо балансу між чоловіками та жінками ТОВ «Ретал Україна», а також вивчити, як статеві структура впливає на загальну кадрову політику та ефективність роботи підприємства.

Таблиця 2.5

Статеві структура персоналу ТОВ «Ретал Україна» за 2021-2023 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення питомої ваги у % 2023 р. від	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.
Персонал в цілому								
Жінки	215	237	297	48,86	54,61	53,32	4,46	-1,29
Чоловіки	225	197	260	51,14	45,39	46,68	-4,46	1,29
Разом	440	434	557	100	100	100	0	0

Джерело: розраховано автором.

Отже, після проведеного аналізу персоналу ТОВ «Ретал Україна» можна зробити висновок, що в колективі працюють жінки. У 2023 році їх частка зросла на 4,46% порівняно з 2021 роком, що свідчить про позитивну тенденцію залучення жінок до компанії. Однак, порівняно з 2022 роком, частка жінок зменшилася на 1,29%, що вказує на певні коливання в статевій структурі персоналу в короткостроковій перспективі.

Загалом, протягом періоду з 2021 по 2023 роки не відбулося значних змін у структурі персоналу ТОВ «Ретал Україна», що свідчить про відносну стабільність колективу компанії. Це може бути результатом стабільної кадрової політики, спрямованої на підтримку рівноваги в складі працівників, а також відсутності великих коливань у зовнішньому середовищі, що могли б вплинути на зміну статевої структури. Відносна стабільність у складі персоналу є важливим фактором для підтримки ефективної роботи ТОВ «Ретал Україна» та його розвитку.

Далі здійснимо аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ретал Україна».

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ретал Україна»

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства є важливим інструментом для оцінки його ефективності, стабільності та потенціалу для розвитку в умовах сучасного ринку. Метою цього аналізу є вивчення основних фінансово-економічних показників ТОВ «Ретал Україна», таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність та оборотність активів, для розкриття сильних та слабких сторін підприємства.

Аналіз зазначених показників допоможе сформулювати уявлення про фінансову стійкість товариства, його здатність забезпечувати ефективне використання ресурсів і відповідати сучасним ринковим вимогам.

Проведемо аналіз операційних витрат ТОВ «Ретал Україна» за економічними елементами (табл. 2.6). Операційні витрати – це витрати, які підприємство несе в процесі здійснення основної господарської діяльності, тобто витрати на виробництво товарів або надання послуг. Такі витрати безпосередньо пов'язані з функціонуванням підприємства та необхідні для його господарської діяльності.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.6, показує, що загальні витрати підприємства ТОВ «Ретал Україна» зросли протягом 2021-2023 років. У 2023 р. вони збільшилися на 1702891 грн порівняно з 2021 р. і на 1664754 грн порівняно з 2022 р. Така тенденція вказує на зростання операційних витрат ТОВ «Ретал Україна», що може бути результатом розширення виробничої діяльності, підвищення цін на матеріали чи збільшення інших операційних витрат.

Матеріальні витрати також значно зросли: у 2023 р. вони збільшилися на 1729997 грн порівняно з 2021 р. на 1586 906 грн порівняно з 2022 р. Це зростання зумовлене підвищенням вартості сировини або збільшенням обсягів виробництва, що призводить до збільшення потреби в матеріальних ресурсах. Їх питома вага у загальних витратах зросла на 8,86% порівняно з 2021 р. на 4,99% порівняно з 2022 р., що підкреслює їх важливу роль у структурі витрат ТОВ «Ретал Україна».

Таблиця 2.6

Структура операційних витрат за економічними елементами на
ТОВ «Ретал Україна» за 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення(+,-) 2023 р.			
	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	2021 р.		2022 р.	
							тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %
Матеріальні витрати	2230651	77,75	2372742	81,62	3959648	86,61	1728997	8,86	1586906	4,99
Витрати на оплату праці	164501	5,73	177472	6,10	251011	5,49	86510	-0,24	73539	-0,61
Відрахування на соціальні заходи	29393	1,02	31904	1,10	45284	0,99	15891	-0,03	13380	-0,11
Амортизація	51721	1,80	53553	1,84	62058	1,36	10337	-0,44	8505	-0,48
Інші операційні витрати	392734	13,69	271466	9,34	253890	5,55	-138844	-8,14	-17576	-3,79
Разом	2869000	100	2907137	100	4571891	100	1702891		1664754	

Джерело: розраховано автором.

Витрати на оплату праці також зросли, проте їх частка у загальних витратах зменшилася. У 2023 р. порівняно з 2021 р. вона знизилася на 0,24%, а порівняно з 2022 р. – на 0,61%. Це свідчить про те, що хоча загальні витрати на оплату праці збільшилися, їх частка в загальній структурі витрат зменшилася, що може бути результатом більш ефективного управління іншими витратами або зростанням інших операційних витрат.

Частка відрахувань на соціальні заходи також зменшилася у 2023 р. порівняно з 2021 р. вона знизилася на 0,03%, а порівняно з 2022 р. – на 0,48%. Це може бути наслідком змін у соціальній політиці ТОВ «Ретал Україна» або оптимізації витрат.

Інші операційні витрати зменшилися: у 2023 році порівняно з 2021 р. вони знизилися на 138 844 грн, а порівняно з 2022 р. – на 17 576 грн. Це свідчить про зменшення не основних витрат або досягнення ефективності в управлінні іншими видами витрат.

Отже, можна зробити висновок, що загальні витрати ТОВ «Ретал Україна» зросли за 2021-2023 роки, зокрема через збільшення матеріальних витрат. Однак частка витрат на оплату праці та соціальних відрахувань зменшилася, що вказує на певні зміни в структурі витрат підприємства.

Наступним етапом аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Ретал Україна» буде дослідження структури його активів, що представлено в табл. 2.7. Цей аналіз дозволить оцінити, як зміни в структурі витрат відображаються на фінансовому становищі компанії, а також визначити основні джерела її фінансування та управління активами. Аналіз складу та структури активів ТОВ «Ретал Україна» за період 2021–2023 років демонструє суттєві зміни, які відобразилися на фінансовому становищі компанії. Протягом цього періоду спостерігалось загальне зростання вартості активів підприємства, що свідчить про розширення його діяльності та збільшення масштабів виробництва.

Особливо варто відзначити зміни в структурі основних фондів. Так, порівняно з 2022 роком, частка основних фондів зменшилася на 0,43%, що можна пояснити оптимізацією виробничих потужностей та удосконаленням інвестиційної політики компанії. Проте, порівнюючи з 2021 роком, частка основних фондів зросла на 7,59%, що свідчить про позитивну динаміку в розширенні виробничих можливостей. Такий результат дозволив знизити частку необоротних активів на 0,44% у 2023 році порівняно з попереднім роком, хоча в порівнянні з 2021 роком цей показник зріс на 7,47%, що демонструє позитивні тенденції у вкладенні компанії в довгострокові активи.

Зміни також стосуються структури оборотних активів. Частка запасів у 2023 р. зменшилася на 12,34% порівняно з 2022 р., що може бути пов'язано з більш ефективним управлінням запасами та зменшенням витрат на зберігання товарно-матеріальних цінностей. Однак у порівнянні з 2021 роком частка запасів збільшилася на 3,79%, що вказує на можливе розширення виробничих запасів та підвищення товарообігу ТОВ «Ретал Україна».

Таблиця 2.7

Склад і структура активів ТОВ «Ретал Україна» за 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+;-) 2023 р. від	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2021 р.	2022 р.
Нематеріальна активи	2444	0,14	1012	0,07	1056	0,06	-0,08	-0,01
Основні засоби	464756	27,53	525078	35,55	613 579	35,12	7,59	-0,43
Довгострокова дебіторська заборгованість	522	0,03	87	0,01	-	0,00	0,03	-0,01
Всього необоротних активів	467722	27,71	526177	35,62	614 635	35,18	7,47	-0,44
Запаси товарно-матеріальних цінностей	465224	27,56	645387	43,69	547780	31,35	3,79	-12,34
Дебіторська заборгованість	721613	42,74	290268	19,65	547075	31,31	-11,43	11,66
Грошові кошти та їх еквіваленти	30994	1,84	14612	0,99	18 851	1,08	-0,76	0,09
Витрати майбутніх періодів	704	0,04	673	0,99	1 973	0,11	0,07	-0,88
Інші оборотні активи	1954	0,12	38	0,00	16 805	0,96	0,84	0,96
Всього оборотних активів	1220489	72,29	950978	64,38	1 132 484	64,82	-7,47	0,44
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	0	0
Разом	1699211	100	1477155	100	1747119	100,00	0	0

Джерело: розраховано автором

Дебіторська заборгованість, в свою чергу, знизилася на 11,43% у 2023 р. порівняно з 2021 р., що може бути результатом покращення політики в частині дебіторської заборгованості та більш ефективного збору боргів, проте порівняно з 2022 р. її частка збільшилася на 11,66%, що може свідчити про розширення кредитної політики компанії.

Частка грошових коштів і їх еквівалентів зазнала зменшення на 0,76% у 2023 році порівняно з 2021 р., що може бути результатом більш агресивної стратегії інвестування та використання коштів для розширення бізнесу. З іншого боку, частка інших оборотних активів зросла на 0,84% порівняно з 2021 р. і на 0,96% порівняно з 2022 р., що може вказувати на диверсифікацію активів та ефективне використання інших джерел оборотних коштів.

У підсумку, частка оборотних активів у 2023 році зменшилася на 7,47% порівняно з 2021 р., що свідчить про зміни в стратегії управління оборотними активами, зокрема, зменшення обсягів товарів на складі та покращення показників дебіторської заборгованості. Однак порівняно з 2022 р. частка оборотних активів збільшилася на 0,44%, що може бути результатом оптимізації оборотних коштів і поліпшення фінансового стану ТОВ «Ретал Україна». Такі зміни в структурі активів безпосередньо вплинули на показники платоспроможності ТОВ «Ретал Україна», що можна побачити в табл.2.8. Відповідно до зазначених змін, товариство змогла зберегти стабільність у фінансових показниках, попри певні коливання в структурі активів. Аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства вказує на її здатність виконувати фінансові зобов'язання навіть за умов змін у складі активів, що є важливим фактором для забезпечення безпеки її діяльності в майбутньому (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Ретал Україна»
за 2021-2023 рр.

Показники	Одиниця виміру	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
		2021	2022	2023		2021	2022	2023
Грошові кошти та їх еквіваленти	тис.грн	30994	14612	18 851	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість	тис.грн	697 233	282063	547075	X	X	X	X
Оборотні активи всього	тис.грн	1220489	950978	1132 484	X	X	X	X
Необоротні активи всього	тис.грн	467722	526177	614 635	X	X	X	X
Власний капітал	тис.грн	409958	617279	703 013	X	X	X	X
Поточні зобов'язання	тис.грн	1009180	810576	999 150	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	X	0,031	0,018	0,019	>0,2	-0,169	-0,182	-0,181
Коефіцієнт проміжної ліквідності	X	0,722	0,201	0,56	>0,7	0,022	-0,499	-0,14
Коефіцієнт поточної ліквідності	X	1,209	0,644	1,133	>1	0,209	-0,356	0,133

Джерело: розраховано автором.

Аналіз платоспроможності ТОВ «Ретал Україна» за період з 2021 по 2023 роки вказує на постійну динаміку зміни фінансового стану компанії, що можна пояснити різними факторами, такими як внутрішні управлінські рішення, зміни на ринку та стратегічні орієнтири підприємства. Загалом, порівняння фактичних значень коефіцієнтів платоспроможності з нормативними показниками дозволяє оцінити рівень фінансової стабільності компанії в цей період.

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності, що вимірює здатність компанії покрити свої короткострокові зобов'язання без врахування оборотних активів, у 2022-2023 роках не досягав нормативних значень. Це може свідчити про певні труднощі з ліквідністю в цей період, ймовірно, через зниження частки високоліквідних активів, таких як грошові кошти. Однак рівень платоспроможності залишався на середньому рівні, що означає, що ТОВ «Ретал Україна» змогла зберігати стабільність навіть у періоди зниженої ліквідності.

Коефіцієнт проміжної платоспроможності, що відображає здатність ТОВ «Ретал Україна» покривати зобов'язання за рахунок оборотних активів без урахування запасів, у 2022 р. був низьким. Це може вказувати на проблеми з ефективним використанням оборотних активів або на відносно високі зобов'язання, що потребували негайного покриття. У 2021 та 2023 роках коефіцієнт проміжної платоспроможності був вищим, що свідчить про покращення фінансової ситуації ТОВ «Ретал Україна», однак рівень залишався недостатнім для досягнення нормативних значень. Це може означати, що компанія все ще залежала від ефективного управління своїми запасами та дебіторською заборгованістю для підтримки платоспроможності.

Коефіцієнт поточної платоспроможності, який показує здатність підприємства покрити свої поточні зобов'язання за рахунок всіх оборотних активів, у 2021 та 2023 роках був високим і перевищував нормативні значення. Це вказує на те, що ТОВ «Ретал Україна» мала достатньо оборотних активів для забезпечення своєї платоспроможності, що дозволяло їй успішно виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Таким чином, хоча коефіцієнти абсолютної та проміжної платоспроможності вказують на середній рівень фінансової стабільності, коефіцієнт поточної платоспроможності дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Ретал Україна» можна вважати платоспроможним підприємством. Це свідчить про те, що товариство здатна виконувати свої поточні зобов'язання в межах встановлених нормативів.

Подальший етап нашого дослідження передбачає детальний аналіз структури власних оборотних активів, що дозволить виявити фактори, які впливають на зміну платоспроможності підприємства та забезпечують стабільність його фінансового становища. Цей аналіз допоможе краще зрозуміти, як товариство управляє своїми оборотними активами та як ці зміни можуть вплинути на загальну фінансову стійкість організації в майбутньому.

Аналіз платоспроможності ТОВ «Ретал Україна» в період з 2021 по 2023 рр. показує, що рівень платоспроможності компанії постійно змінювався. Порівняння фактичних значень коефіцієнтів з нормативними даними свідчить про середній рівень платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності в 2022-2023 рр. не досягав нормативних значень, що вказує на середній рівень платоспроможності. У 2022 р. коефіцієнт проміжної платоспроможності був низьким, тоді як у 2021 та 2023 роках він був вищим, але все ще не досягав нормативних значень. Коефіцієнт поточної платоспроможності в 2021 р. та 2023 р. був високим й перевищував нормативи.

Таким чином, ТОВ «Ретал Україна» можна вважати платоспроможним. Наступним етапом нашого дослідження буде аналіз структури власних оборотних активів, як зазначено в табл. 2.9.

Аналіз структури власних оборотних коштів ТОВ «Ретал Україна» за період 2021-2023 років дозволяє зробити важливі висновки щодо фінансової стабільності та здатності компанії забезпечувати власні поточні витрати. У 2022 та 2023 роках товариство продемонструвало стабільність у фінансуванні своїх операцій і проектів.

Таблиця 2.9

Структура власних оборотних коштів ТОВ «Ретал Україна» за 2021–2023 рр.

Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення (+;-) 2023 р. до	
		2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Власний капітал	тис.грн	409958	617279	703 013	293 055	85 734
Необоротні активи	тис.грн	467722	526177	614 635	146913	88458
Власні оборотні кошти	тис.грн	-57764	91102	88 378	146142	-2724

Джерело: розраховано автором.

Сума власних оборотних коштів у 2022 р. становила 91102 тис. грн, що відображає хорошу фінансову базу для виконання зобов'язань. У 2023 р. сума власних оборотних коштів зменшилася до 88 378 тис. грн, проте це зменшення не є критичним й свідчить про збереження достатнього рівня ресурсів для поточних потреб товариства.

У порівнянні з 2021 р., коли ТОВ «Ретал Україна» зіткнулося з дефіцитом власних оборотних коштів на суму 57 764 тис. грн, ситуація значно покращилася. У 2021 р. нестача оборотних коштів могла призвести до ускладнень у фінансуванні операцій і проектів, що, ймовірно, вплинуло на загальний фінансовий стан компанії. Така нестача коштів може свідчити про підвищену залежність від зовнішнього фінансування, що потенційно збільшує фінансові ризики і може ускладнити оперативне управління бізнесом.

З іншого боку, покращення ситуації у 2022-2023 рр. свідчить про успішну стратегію з управління оборотними коштами. ТОВ «Ретал Україна» змогло збільшити власні фінансові ресурси, що дозволило стабілізувати поточне фінансування та забезпечити більш впевнений розвиток бізнесу. Зростання власних оборотних коштів також вказує на покращення платоспроможності та здатності товариства безперервно виконувати фінансові зобов'язання. Однак для комплексної оцінки ефективності фінансового стану компанії необхідно провести додатковий аналіз показників фінансової стійкості, таких як коефіцієнти ліквідності, рентабельності, боргової навантаженості, а також порівняння з галузевими стандартами. Такий аналіз дозволить отримати глибше розуміння того, наскільки ефективно ТОВ «Ретал Україна» управляє своїми фінансовими

ресурсами, наскільки стійкою є її фінансова позиція, і яким чином товариство адаптується до змінюваних економічних умов.

Дані показники, наведені в табл. 2.10, дадуть змогу не тільки оцінити загальний фінансовий стан, але й визначити найбільш ефективні стратегії для подальшого зміцнення фінансової стійкості та забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах непередбачуваних економічних викликів.

Таблиця 2.10

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Ретал Україна»
за 2021-20232 рр.

Показники	Одиниця виміру	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
		2021	2022	2023		2021	2022	2023
Власний капітал	тис.грн	409958	617279	703 013	X	X	X	X
Позичковий капітал	тис.грн	1278253	859 876	1044106	X	X	X	X
В т.ч. довгостроковий позичковий капітал	тис.грн	269073	49300	44 956	X	X	X	X
Всього використано капіталу	тис.грн	1688211	1477155	1 747 119	X	X	X	X
Коефіцієнт автономії	X	0,243	0,418	0,402	>0,5	-0,26	-0,08	-0,10
Коефіцієнт заборгованості	X	0,757	0,418	0,598	<0,5	0,26	-0,08	0,10
Коефіцієнт фінансової стабільності	X	0,321	0,717	0,673	>1,0	-0,68	-0,28	-0,33

Джерело: розраховано автором.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Ретал Україна» за період з 2021 по 2023 роки вказує на активне використання позичкових коштів для забезпечення фінансування господарської діяльності підприємства. Цей факт підтверджується значним рівнем коефіцієнта заборгованості, який у 2023 р. значно перевищував нормативні значення, що є тривожним сигналом щодо потенційних фінансових ризиків. Водночас, в 2022 та 2023 рр. спостерігається зниження коефіцієнта фінансової стабільності, що свідчить про певні зусилля компанії щодо зменшення своєї залежності від зовнішнього фінансування. Аналіз співвідношення між власними і позичковими коштами показує, що структура фінансування залишалася

практично незмінною, що може створювати потенційні ризики в умовах економічної нестабільності.

З метою детальнішого аналізу впливу цієї структури фінансування на загальний фінансовий стан ТОВ «Ретал Україна», важливо провести додаткове дослідження показників рентабельності, яке дозволить точніше оцінити ефективність використання наявних фінансових ресурсів. Як показано в табл. 2.11, таке дослідження дасть змогу краще зрозуміти, наскільки ефективно компанія управляє своїми витратами, а також оцінити вплив фінансової стабільності на її прибутковість. Це дозволить зробити більш обґрунтовані висновки щодо здатності ТОВ «Ретал Україна» забезпечувати стійкість своєї діяльності та зменшувати можливі фінансові ризики в майбутньому.

Таблиця 2.11

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Ретал Україна» за 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. до	
				2021 р.	2022 р.
Рентабельність послуг	0,87	5,39	1,75	0,88	-3,64
Рентабельність витрат	1,05	6,93	1,93	0,88	-5,00
Загальна рентабельність активів	1,60	14,04	4,93	3,33	-9,11
Рентабельність власного капіталу	6,61	33,59	12,26	5,65	-21,33
Виручка від реалізації	3103021	3845426	4 930 972	1827951	1085546
Собівартість продукції	2580028	2991502	4 459 336	1879308	1467834
Сукупні активи	1688211	1477155	1 747 119	58908	269964
Власний капітал	409958	617279	703 013	293055	85734
Чистий прибуток	27095	207321	86 203	59108	-121118

Джерело: розраховано автором.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.10, дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Ретал Україна» зберігало стабільну рентабельність у період з 2021 по 2023 роки, хоча й спостерігалися деякі коливання в окремих показниках. У 2023 р. рентабельність послуг знизилася на 3,64% порівняно з попереднім роком, проте порівняно з 2021 р. відбулося зростання на 0,88%, що свідчить про певну стабільність та здатність ТОВ «Ретал Україна» генерувати прибуток. Аналогічна тенденція спостерігалася і в рентабельності витрат, яка зменшилася на 5% у 2023 р. в порівнянні з 2022 р., однак загальна рентабельність витрат знизилася

більш суттєво – на 9,11% порівняно з попереднім роком, що свідчить про деяке зниження ефективності витрат.

Найбільше зниження рентабельності спостерігалось в показнику рентабельності власного капіталу, який у 2023 р. зменшився на 21,33% у порівнянні з 2022 р. Це вказує на те, що компанія з певними труднощами управляла своїм власним капіталом у цей період, але порівняно з 2021 р. цей показник все ж зріс на 5,65%, що може вказувати на поступове покращення ефективності використання власних коштів.

В цілому, з огляду на збереження прибутковості і позитивну динаміку рентабельності на рівні кількох показників, можна зробити висновок, що ТОВ «Ретал Україна» залишалось рентабельним підприємством протягом 2021-2023 років. ТОВ «Ретал Україна» підтримувала достатній рівень платоспроможності та фінансової стійкості, що свідчить про стабільну та ефективну діяльність, незважаючи на деякі коливання в окремих фінансових показниках.

Здійснимо оцінку стилю лідерства, що реалізується на ТОВ «Ретал Україна».

2.3. Оцінка стилю лідерства, що реалізується на ТОВ «Ретал Україна»

За результатами проведеного дослідження встановлено, що керівник ТОВ «Ретал Україна» переважно застосовує директивний стиль лідерства, який передбачає суворе регулювання та структурування всіх робочих процесів. Такий підхід зумовлений специфікою діяльності підприємства. Директивний стиль є одним з найбільш розповсюджених в управлінні, адже він забезпечує чіткість і контроль. Керівник ініціює проекти та завдання, несе відповідальність за виконання робіт і встановлює конкретні стандарти якості. Він також визначає терміни виконання та застосовує жорсткі правила.

Цей стиль характеризується наявністю чіткої організаційної структури, суворим дотриманням регламентів і нормативних актів. Досвід керівника дозволяє ефективно координувати роботу всіх підрозділів ТОВ «Ретал Україна»,

забезпечуючи їх злагоджену діяльність. Він чітко формулює завдання для підлеглих і правильно розподіляє обов'язки, визначаючи відповідальність за їх реалізацію.

Зазначимо, що правила і регламенти є ключовими елементами директивного стилю управління в ТОВ «Ретал Україна». Вони вимагають суворого дотримання, що забезпечує точне виконання інструкцій. Такий стиль лідерства передбачає чіткий розподіл завдань серед підлеглих, так що кожен співробітник точно знає, що і як має робити. Керівник встановлює ясні очікування та вимоги, виконання яких часто стимулюється за допомогою винагород чи наслідків, що допомагає знижувати рівень стресу у працівників, які прагнуть уникати творчих завдань. Ця ясність, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності колективу.

Однак, дослідження показало, що директивний стиль керівництва обмежує ініціативу певних співробітників ТОВ «Ретал Україна». Через необхідність чітко визначених способів виконання завдань виникає суперечність з творчими прагненнями частини персоналу, що негативно позначається на їх мотивації та ефективності, спричиняючи конфлікти. Оскільки керівник ретельно контролює виконання завдань відповідно до встановлених стандартів якості, це створює перешкоди для ініціативності працівників, відповідальних за креативні процеси. Таким чином, цей стиль виявляється неефективним, коли виникає потреба у пошуку нестандартних рішень для складних ситуацій.

Також в ході дослідження було встановлено, що керівник ТОВ «Ретал Україна» схильний уникати співпраці з підлеглими, ігноруючи переваги колективної роботи. Він вважає, що його досвід і знання є важливішими для компанії, тому прагне максимізувати можливості інших, не надаючи достатньо уваги розвитку співробітників. Зростання та професійне вдосконалення персоналу для нього має другорядне значення порівняно з виконанням конкретних завдань. Керівник зосереджений на чіткій організації роботи, вказуючи, які завдання мають бути виконані, і очікуючи, що вони будуть здійснені без заперечень. Після цього він призначає відповідальних за конкретні задачі та несе відповідальність за їх виконання.

Як вже зазначалося, одним із недоліків директивного стилю керівництва в ТОВ «Ретал Україна» є зниження загального морального духу в колективі. Керівник чекає від співробітників виконання завдань без запитань та дотримання правил без відхилень. Це часто призводить до відчуття відчуженості працівників від роботи, що збільшує їх незадоволеність. Однак, попри це, такий підхід може бути ефективним для досягнення певних результатів на підприємстві, де важливо дотримуватись строгих вимог, що стосуються забезпечення населення гарячою водою, теплопостачанням, ремонтом труб та виконанням заходів з техніки безпеки, з огляду на специфіку діяльності ТОВ «Ретал Україна».

Зазначимо, що дотримання директивного стилю лідерства створює додаткове навантаження для керівника ТОВ «Ретал Україна», оскільки він змушений нести повну відповідальність за діяльність свого колективу. Навіть коли інші приймають рішення, він залишається відповідальним за їх наслідки. Це вказує на те, що такий стиль лідерства вимагає більше зусиль, ніж інші стилі, оскільки делегування обмежене. В результаті рівень стресу для керівника зростає, що може призвести до проблем зі здоров'ям, якщо немає ефективних механізмів подолання стресових ситуацій.

Також в ТОВ «Ретал Україна» спостерігається, що у відсутності керівника рівень продуктивності праці підлеглих часто знижується, і відсутнє бажання до мотивації, оскільки завдання зазвичай визначаються через безпосереднє керівництво та контроль директора. Навіть коли керівник призначає заміну, колектив часто реагує негативно, оскільки не звик до делегування обов'язків. Тобто за директивного стилю лідерства працівники ТОВ «Ретал Україна» демонструють вищу ефективність та продуктивність лише за присутності керівника, який безпосередньо розподіляє завдання, контролює та організовує робочий процес.

Аналіз методів управління, застосовуваних директором ТОВ «Ретал Україна», свідчить про переважання адміністративних та економічних методів, що є характерними для директивного стилю керівництва. Цей підхід дозволяє ефективно контролювати робочі процеси та забезпечувати виконання завдань, але водночас обмежує можливості для творчої ініціативи та делегування повноважень.

Для детальнішого аналізу діяльності ТОВ «Ретал Україна» пропонуємо провести SWOT-аналіз, який дозволить оцінити сильні та слабкі сторони аналізованого підприємства, а також виявити можливості та загрози, що можуть вплинути на її подальший розвиток (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Ретал Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Товариство є одним із провідних виробників ПЕТ-упаковки в Україні та на міжнародних ринках. Завдяки багаторічному досвіду та розвитку власних технологій, ТОВ «Ретал Україна» займає значну частину ринку.</p> <p>2. Товариство активно інвестує в дослідження і розробки (R&D), що дозволяє розширювати асортимент продукції та вдосконалювати виробничі процеси. Завдяки використанню новітніх технологій, підприємство здатна створювати конкурентоспроможні та економічно ефективні продукти, такі як ПЕТ-преформи, контейнери та полімерні ковпачки.</p> <p>3. Широкий асортимент продукції дозволяє товариству задовольняти потреби різних галузей: від харчової та фармацевтичної промисловості до побутової хімії. Це дозволяє знижувати залежність від окремих секторів і диверсифікувати ризики.</p> <p>4. Товариство надає послуги з проектування, управління проектами, аудиту, а також логістичну підтримку, що підвищує лояльність клієнтів і забезпечує надійність у довгострокових партнерських відносинах</p>	<p>1. Оскільки компанія здійснює експорт у понад 70 країн, будь-які перебої в глобальних ланцюгах постачання можуть вплинути на вартість і терміни поставок. Ця залежність від постачальників й транспортних маршрутів може стати уразливістю в умовах нестабільної економічної ситуації</p> <p>2. Індустрія ПЕТ-упаковки є дуже конкурентною, з великими гравцями на ринку. Це створює виклики для «Ретал Україна», оскільки компанія змушена постійно впроваджувати інновації, щоб утримувати свою конкурентоспроможність на ринку. Відсутність значних диференціацій у продукті може знизити її ринкову частку</p> <p>3. ТОВ «Ретал Україна» виробляє високоякісну продукцію, витрати на підтримку технологічних стандартів і інвестиції в інновації є значними. Це може стати проблемою в разі економічної нестабільності, яка вплине на купівельну спроможність споживачів або на здатність компанії підтримувати необхідний рівень інвестицій</p> <p>4. Високі витрати на інновації, підтримку технологічного рівня та модернізацію виробництва можуть створювати фінансове навантаження на товариство.</p> <p>5. Зміни в законодавчих вимогах або нові стандарти, особливо в екологічній сфері, можуть вимагати від компанії значних змін у виробничих процесах або навіть у складі продукції.</p> <p>6. Дефіцит енергоносіїв, підвищення вартості сировини.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Зростаюча увага до екологічних питань і вимоги до зниження використання пластику відкривають великі можливості для інновацій в галузі перероблених і біорозкладних</p>	<p>1. Світові економічні кризи можуть призвести до зменшення попиту на упаковку, зокрема у сегментах, де витрати на упаковку є значною</p>

Продовження табл. 2.13

<p>матеріалів. Виробництво сталих упаковок може стати важливим стратегічним напрямом для компанії, що відповідає сучасним вимогам ринку</p> <p>2. Зважаючи на стабільну присутність у Європі та план зростання в країнах Азії та Африки, «Ретал Україна» має великі можливості для подальшого розширення на нові, менш насичені ринки. Це дозволить підприємству збільшити прибуток та знизити залежність від традиційних ринків</p> <p>3. Оскільки товариство має потужності, існує значний потенціал для розвитку нових технологій у виробництві упаковки, які можуть покращити продуктивність і знизити витрати. Автоматизація виробничих ліній дозволить підвищити ефективність та знизити витрати</p> <p>4. Розширення асортименту продукції.</p> <p>5. Інвестиції в нові технології та автоматизацію.</p> <p>6. Зростання попиту на екологічно чисту упаковку</p>	<p>частиною собівартості продукції. Це може вплинути на обсяги продажів.</p> <p>2. Товариство працює на багатьох міжнародних ринках, зміни у екологічному законодавстві, зокрема в ЄС, можуть змусити компанію адаптувати свої виробничі процеси або змінити компоненти упаковки. Це може призвести до додаткових витрат або обмежити можливості для розвитку</p> <p>3. Нові технології та зміни в ринкових умовах можуть призвести до появи нових конкурентів, що знижуватиме частку «Ретал Україна» на ринку. Конкуренція за ціною, а також інноваційні рішення від нових компаній можуть стати серйозною загрозою для позицій компанії</p> <p>4. Військові дії на території України та негативні наслідки російської агресії.</p>
---	--

На основі визначених сильних та слабких сторін, можливостей і загроз ТОВ «Ретал Україна» сформуємо матрицю SWOT-аналізу та визначмо напрямок стратегії аналізованого підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Ретал Україна»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	10	8
Слабкі сторони	12	10

Отже, матриця SWOT-аналізу ТОВ «Ретал Україна» дозволяє зробити висновок, що товариство має найбільшу кількість слабких сторін і можливостей (12), тому стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, які з'явилися, намагатися подолати слабкі сторони ТОВ «Ретал Україна».

Отже, проведена оцінка стилю та методів керівництва дозволила зробити висновок, що директор ТОВ «Ретал Україна» дотримується директивного стилю управління. Також було проаналізовано вплив особливостей та методів директивного управління на організаційну поведінку співробітників ТОВ «Ретал Україна». Визначені переваги та недоліки цього стилю показують, що він може бути дуже ефективним у певних ситуаціях, особливо коли йдеться про забезпечення безпеки або дотримання нормативних вимог. Однак цей стиль також може стати проблематичним для працівників, для яких важливі індивідуальність та творчий підхід до виконання завдань.

Висновки за розділом 2

Проведений аналіз ТОВ «Ретал Україна» як системи управління дозволяє зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано діяльність ТОВ «Ретал Україна», яке є українською компанією, що спеціалізується на виробництві пластикової упаковки та комплектуючих для різних галузей промисловості. Товариство входить до складу міжнародної групи Retal Industries, що має підприємства в різних країнах світу. Також було досліджено динаміку чисельності персоналу товариства. Зростання кількості працівників у 2023 році відбулося за рахунок виробничого персоналу, що призвело до збільшення його частки в загальній структурі. У 2023 році частка виробничого персоналу зросла на 0,73% порівняно з 2021 роком і на 0,083% порівняно з 2022 роком.

2. Проаналізовано показники фінансово-економічного стану ТОВ «Ретал Україна». Аналіз фінансової стійкості підприємства показує, що в період з 2021 по 2023 роки компанія активно використовувала позичкові кошти для фінансування своєї діяльності. Це підтверджується високим коефіцієнтом заборгованості, який у 2023 році перевищував нормативні значення. Однак у 2022 і 2023 роках спостерігається тенденція до зниження коефіцієнта фінансової стабільності.

3. Встановлено, що керівник ТОВ «Ретал Україна» дотримується директивного стилю керівництва, який передбачає чітку формалізацію та регламентацію всіх процесів, що обумовлено характером діяльності підприємства. Для директивного стилю керівника ТОВ «Ретал Україна» характерним є чітке забезпечення структури та дотримання правил, регламентів, нормативної документації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕТАЛ УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування використання демократичного стилю лідерства на ТОВ «Ретал Україна»

Ефективність господарської діяльності підприємства, соціально-психологічний клімат та якість взаємостосунків в колективі безпосередньо залежать від стилю управління, що його обирає керівник. У цьому контексті важливе значення має здатність керівника розуміти та підтримувати кожного члена колективу, а також наявність таких характеристик, як терпимість, лібералізм, а також готовність приймати принципи, цінності та переконання підлеглих. Практика показує, що ефективність керівника залежить від стилю управління, який він застосовує, від методів та способів управлінського впливу, що використовуються у роботі з персоналом.

Дослідження, проведене в рамках цієї кваліфікаційної роботи, показало, що керівник ТОВ «Ретал Україна» в основному керується директивним стилем управління. Однак у сучасних умовах роботи більш доцільним та ефективним виглядає використання демократичного стилю управління, що дозволяє максимально розкрити потенціал підлеглих та залучити їх до активної участі в процесі прийняття рішень.

З огляду на це, рекомендуємо директору ТОВ «Ретал Україна» розглянути можливість впровадження елементів демократичного стилю лідерства. Для такого підходу характерним є надання більшої ролі підлеглим у процесі прийняття важливих рішень. Кожен працівник матиме можливість брати участь у вирішенні важливих завдань, що стимулюватиме вільний обмін ідеями та активне обговорення на різних рівнях. Це сприятиме розвитку колективу та підвищенню

ефективності роботи аналізованого товариства, що, без сумніву, покращить загальний клімат в організації (рис. 3.1).

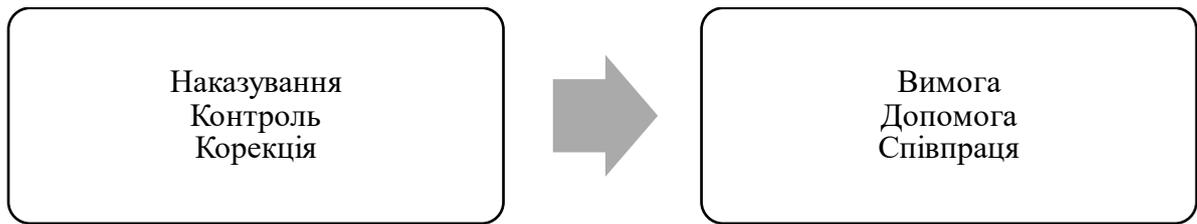


Рис. 3.1. Схема зміни управлінських цінностей з директивного до демократичного стилю керівництва ТОВ «Ретал Україна» (запропоновано автором)

Однією з основних переваг використання демократичного стилю управління в ТОВ «Ретал Україна» є сприяння рівності в групах та колективах підрозділів. Цей стиль передбачає чіткий поділ обов'язків щодо прийняття рішень та вирішення проблем разом із командою, одночасно зберігаючи за керівником вирішальне право у прийнятті остаточних рішень та контролі над ситуацією. Такий підхід дозволяє зберігати баланс між залученням підлеглих до процесу й гарантуванням ефективного управлінського контролю. Також застосування елементів демократичного стилю лідерства є актуальним та ефективним в мовах глобальних викликів, для яких є характерним значний ступінь невизначеності.

Демократичний стиль лідерства, часто називають «лідерським» стилем, оскільки він активно спирається на участь співробітників у прийнятті рішень. Основна мета такого лідера полягає в тому, щоб заохочувати працівників вносити свій вклад у розвиток товариства, а також стимулювати ініціативу та відповідальність на всіх рівнях організації.

Рекомендація щодо впровадження демократичного стилю управління для керівника ТОВ «Ретал Україна» також передбачає підвищення гнучкості та адаптивності управлінських процесів. Ці характеристики є надзвичайно важливими в сучасних умовах господарювання, де швидкі зміни та необхідність реагувати на нові виклики вимагають від керівників високого рівня динамізму та відкритості. Демократичний стиль особливо ефективний при роботі з висококваліфікованими

або досвідченими співробітниками, адже він дозволяє максимально використовувати індивідуальні таланти та сильні сторони працівників.

Завдяки такому підходу, керівник може отримати вигоду не тільки від індивідуальних досягнень своїх співробітників, а й від синергії роботи всього колективу, що в свою чергу підвищить ефективність роботи компанії в цілому.

На рис. 3.2 наведені основні напрямки видів діяльності, які керівник ТОВ «Ретал Україна» повинен реалізувати при впровадженні демократичного стилю управління. Ці напрямки охоплюють як процеси прийняття рішень, так і взаємодію з командою, що дозволить ефективно адаптувати управління до сучасних умов.

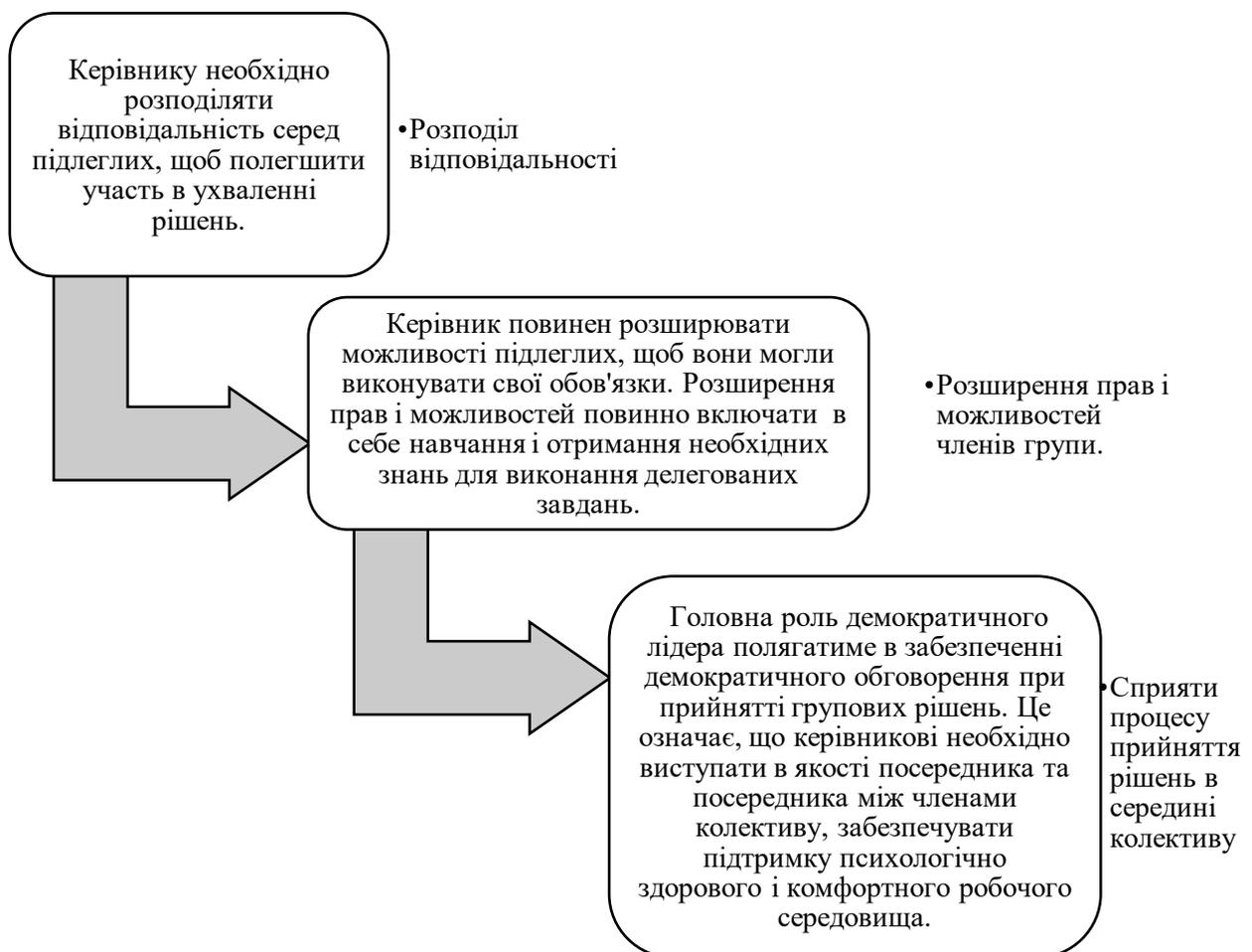


Рис. 3.2. Напрями видів діяльності, які необхідно реалізувати керівнику ТОВ «Ретал Україна» при використанні демократичного стилю (запропоновано автором)

Демократичний стиль керівництва передбачає прозорий та відкритий підхід до лідерства, де процес прийняття рішень розподіляється серед членів команди, а думки та ідеї співробітників отримують високу оцінку. Такий стиль сприяє формуванню спільного бачення, визначенню цілей та прийняттю рішень, які відповідають інтересам як керівництва, так і працівників. Він підкреслює важливість колективної роботи та взаємодії для досягнення загальних результатів.

На наш погляд, впровадження демократичного стилю управління директором ТОВ «Ретал Україна» може стати потужним інструментом для максимального використання потенціалу як окремих співробітників, так і всієї компанії. Це особливо важливо в умовах сучасного бізнес-середовища, оскільки демократичний стиль керівництва ефективно узгоджується з сучасними підходами до розширення прав та можливостей працівників. Він сприяє залученню персоналу до процесу прийняття рішень, що підвищує мотивацію та залученість співробітників.

Демократичний підхід також забезпечує максимальне використання кадрового потенціалу, оскільки він дає можливість кожному працівникові реалізувати свої ідеї та пропозиції, тим самим сприяючи творчості та інноваціям у компанії. Крім того, такий стиль керівництва створює відчуття прихильності та лояльності серед працівників, оскільки вони відчувають, що їхні навички та досвід високо цінуються. Це, в свою чергу, покращує атмосферу в колективі та стимулює досягнення високих результатів.

На рис. 3.3. представлено основні переваги використання демократичного стилю керівництвом ТОВ «Ретал Україна».

Розглянемо переваги використання демократичного стилю керівництва для директора ТОВ «Ретал Україна» більш детально.

1. Простота реалізації на практиці. Демократичний стиль керівництва є достатньо простим у впровадженні, навіть у складних ситуаціях, коли виникають невизначеності або необхідність прийняття екстрених рішень. Керівник, який використовує цей стиль, може продовжувати пропонувати ідеї та оцінювати різні варіанти розвитку подій. Такий підхід позитивно впливає на роботу колективу,

оскільки співробітники відчують свою значущість і бачать, що їх думки та ідеї враховуються в процесі прийняття рішень.

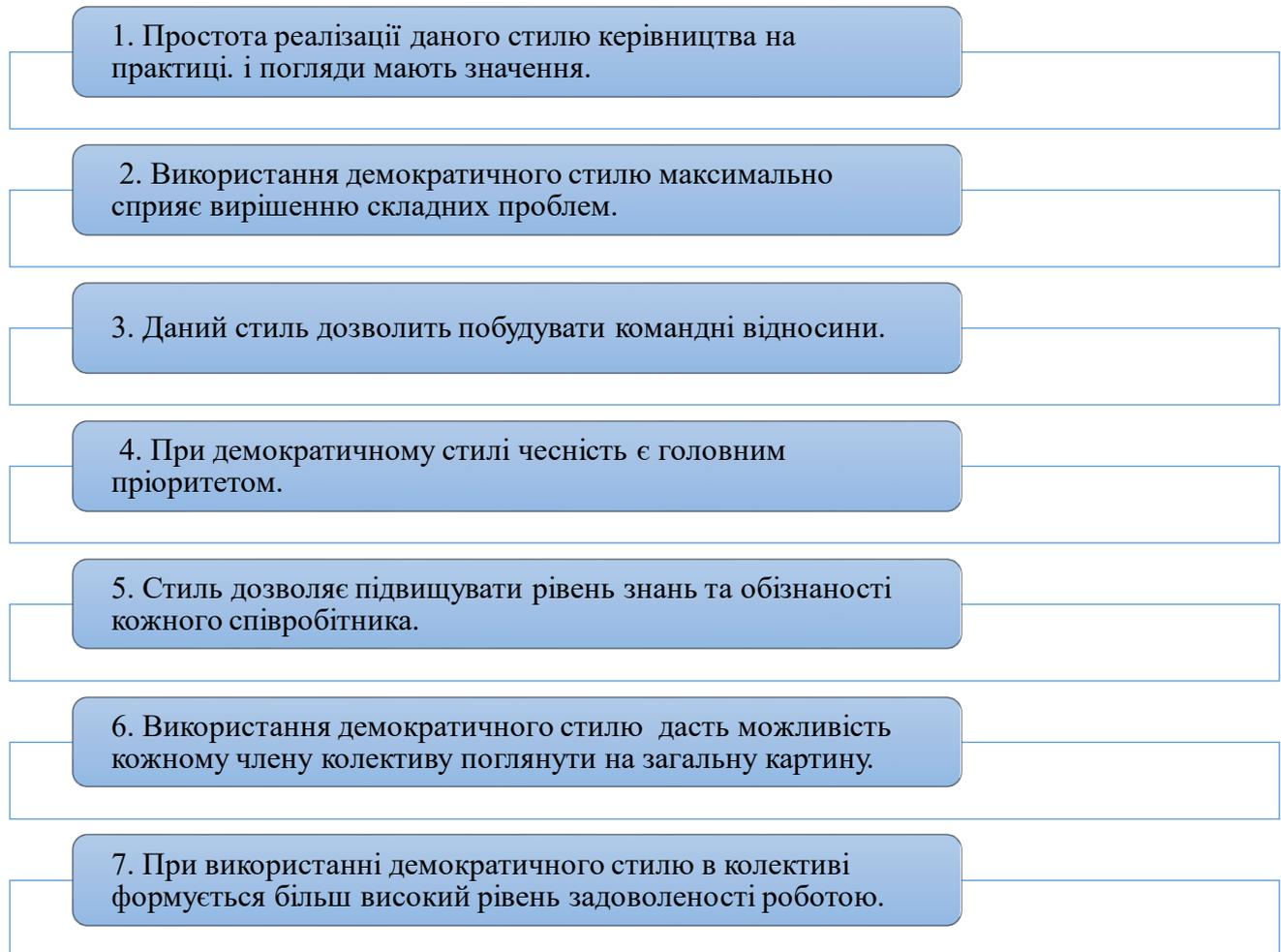


Рис. 3.3. Переваги використання демократичного стилю керівництва для ТОВ «Ретал Україна» (запропоновано автором)

2. Рішення складних проблем. Демократичний стиль сприяє кращому вирішенню складних ситуацій, оскільки дозволяє залучити творчий потенціал колективу ТОВ «Ретал Україна». Керівник може отримати нові ідеї або інноваційні підходи до вирішення проблем, які він міг би не побачити, приймаючи рішення самостійно. Це забезпечує більш глибоке і різноманітне розв'язання питань.

3. Формування командних відносин. Демократичний стиль керівництва сприяє побудові міцних і тісних взаємин між співробітниками та керівництвом. Підлеглі, коли вони відчують, що їх думки важливі, встановлюють більш тісні

зв'язки з керівниками та колегами. Це сприяє створенню атмосфери лояльності та підтримки в колективі, що допомагає вирішувати виникаючі проблеми та отримувати вигоду від постійного зворотного зв'язку.

4. Чесність як головний пріоритет. Демократичний стиль вимагає від керівника чесності та прозорості в процесі управління. Керівник, який практикує цей стиль, ставить перед колективом реальні завдання, не використовуючи гіпотетичні чи неясні ситуації. Це створює у працівників відчуття, що вони не тільки беруть участь у прийнятті рішень, а й є частиною важливих процесів компанії, що зміцнює їх зв'язок з ТОВ «Ретал Україна».

5. Підвищення рівня знань та обізнаності. Демократичний стиль дозволяє кожному працівникові ділитися своїм досвідом і знаннями в процесі роботи. Це створює можливості для навчання та розвитку колективу, оскільки кожен співробітник може отримати корисну інформацію від колег і внести свій вклад у вирішення поточних завдань. Завдяки цьому підвищується загальний рівень обізнаності та кваліфікації співробітників ТОВ «Ретал Україна».

6. Розширення перспективи та загального бачення. Демократичний стиль керівництва допомагає співробітникам бачити більшу картину діяльності підприємства. Працівники, які можуть долучатися до обговорення довгострокових цілей і бачення компанії, краще розуміють стратегію розвитку та свою роль у її досягненні. Це сприяє розвитку командної роботи, покращенню комунікацій і взаємозв'язків, а також відкриває нові можливості для оцінки альтернатив.

7. Задоволення від роботи. Демократичний стиль значно підвищує рівень задоволення працівників від своєї роботи. Коли співробітники бачать, що їхня думка має вагу, вони відчують себе більш важливими і задіяними у процесах ТОВ «Ретал Україна», що сприяє особистому задоволенню від виконаної роботи. Такий підхід мотивує співробітників працювати продуктивніше, стимулюючи їхню пристрасть до роботи і підвищуючи її якість та кількість.

Отже, демократичний стиль керівництва є потужним інструментом для створення ефективної та злагодженої команди. У цьому стилі кожен співробітник відчуває свою важливість і безпосередню участь у прийнятті рішень, що позитивно

впливає на моральний клімат у колективі та на загальну ефективність роботи підприємства. Для ТОВ «Ретал Україна» рекомендацією є впровадження демократичного стилю, орієнтованого на лідерську участь, що базується на принципах розподілу влади та досягнення консенсусу.

Керівник, використовуючи демократичний стиль, повинен активно збирати інформацію, заохочувати співпрацю та оцінювати досвід кожного працівника, щоб кожен член колективу мав можливість вносити свій вклад у процес прийняття рішень. Це дозволить забезпечити високий рівень залученості та відповідальності у працівників, а також зміцнити зв'язок між керівництвом та командою.

Далі розглянемо конкретні напрями удосконалення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна», що будуть сприяти покращенню атмосфери в колективі, підвищенню мотивації та ефективності роботи підприємства в цілому.

3.2. Напрями удосконалення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна»

Організаційний клімат у бізнесі можна трактувати як сприйняття та атмосферу, що панує в робочому середовищі підприємства. Кожен співробітник має певне уявлення про рівень організаційної культури та якості робочих умов на своєму робочому місці. Це сприйняття, в свою чергу, може змінюватися впродовж часу, залежно від внутрішніх практик та змін у керівництві підприємства.

Змінюючи організаційний клімат, підприємства можуть помічати значні коливання в настрої та мотивації персоналу, що, в свою чергу, впливає на ефективність виконання завдань.

Різноманітність в організаційному кліматі вимагає від керівників постійного аналізу та пошуку шляхів для адекватної оцінки ситуації в компанії. Хороший клімат у колективі зазвичай призводить до значного зростання продуктивності працівників, адже позитивна атмосфера мотивує їх працювати з більшою віддачею. Водночас негативний клімат може мати серйозні наслідки, серед яких – зниження

ефективності роботи та, як результат, скорочення прибутку підприємства. Коли працівники не відчують підтримки чи не бачать мотивації, вони виконують свої обов'язки не в найкращій формі, що безпосередньо впливає на фінансові результати.

Крім того, важливо підкреслити, що організаційний клімат залежить не лише від взаємодії між працівниками та керівництвом, але й від внутрішньої структури підприємства, його культурних аспектів, а також від того, як компанія позиціонує себе на ринку. Всі ці фактори взаємодіють між собою, формуючи загальну атмосферу в колективі і визначаючи загальний напрямок розвитку суб'єкта господарювання.

У попередньому підпункті було запропоновано змінити стиль керівництва на ТОВ «Ретал Україна» з директивного на демократичний. З огляду на це, наступним важливим кроком є вивчення основних шляхів удосконалення організаційного клімату на даному підприємстві. Як уже зазначалося раніше, організаційний клімат у компанії значною мірою залежить від стилю керівництва, методів управління та їхнього впливу на організаційну поведінку. Це означає, що зміни в підходах до керівництва здатні суттєво змінити атмосферу в колективі, підвищити ефективність взаємодії та знизити рівень конфліктів.

Виходячи з цієї залежності, можна зазначити, що організаційний клімат на ТОВ «Ретал Україна» формується під впливом п'яти основних факторів, які визначають настрій та мотивацію співробітників, а також сприяють чи перешкоджають досягненню стратегічних цілей підприємства.

Ці фактори мають різноманітні прояви, і кожен із них заслуговує на окрему увагу в процесі вдосконалення організаційного клімату, щоб забезпечити високий рівень ефективності та продуктивності праці (рис. 3.4).

На рис. 3.5. представлено основні напрями удосконалення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна».

Мотивація

- прагнення до досягнення мети в поєднанні з енергією, щоб залишатися професіоналом, який відданий підприємству, навіть в проблемних ситуаціях.

Зміни

- готовність до інновацій та адаптації в ситуації, яка постійно змінюється та розвивається.

Командна робота

- спільна взаємна діяльність для досягнення мети, що вимагатиме як почуття спільної мети, так і правильних інструментів для роботи та спілкування в колективі.

Реалізація

- здатність досягати стратегічних результатів шляхом реалізації ефективної тактики і дотримання графіка.

Довіра

- здатність взаємної довіри між керівництвом та підлеглими, між членами одного колективу, що сприятиме прийняттю необхідного ризику для досягнення успіху в інших сферах діяльності.

Рис. 3.4. Фактори, що впливають на організаційний клімат на ТОВ «Ретал Україна» (запропоновано автором)

Розглянемо кожний напрям більш детально.

1. Очищення робочого простору від зайвого. Перша пропозиція щодо поліпшення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна» повинна починатися з усунення непотрібних перешкод. Безлад знижує мотивацію працівників, тому що вони витрачають всю свою енергію, просто намагаючись знайти те, що їм потрібно, щоб почати роботу над виконанням поставленого завдання. Не можна очікувати значного прогресу в поліпшенні організаційного клімату, доки не будуть очищено простір правників від непотрібного документообігу, зайвих розпоряджень та операцій.

Необхідно розглянути можливості поліпшення управління документообігом та записами. Особливо це актуально для тих відділів, що забезпечують роботу безпосередньо зі споживачами послуг ТОВ «Ретал Україна» та ти, які формують та забезпечують ведення необхідної звітності.

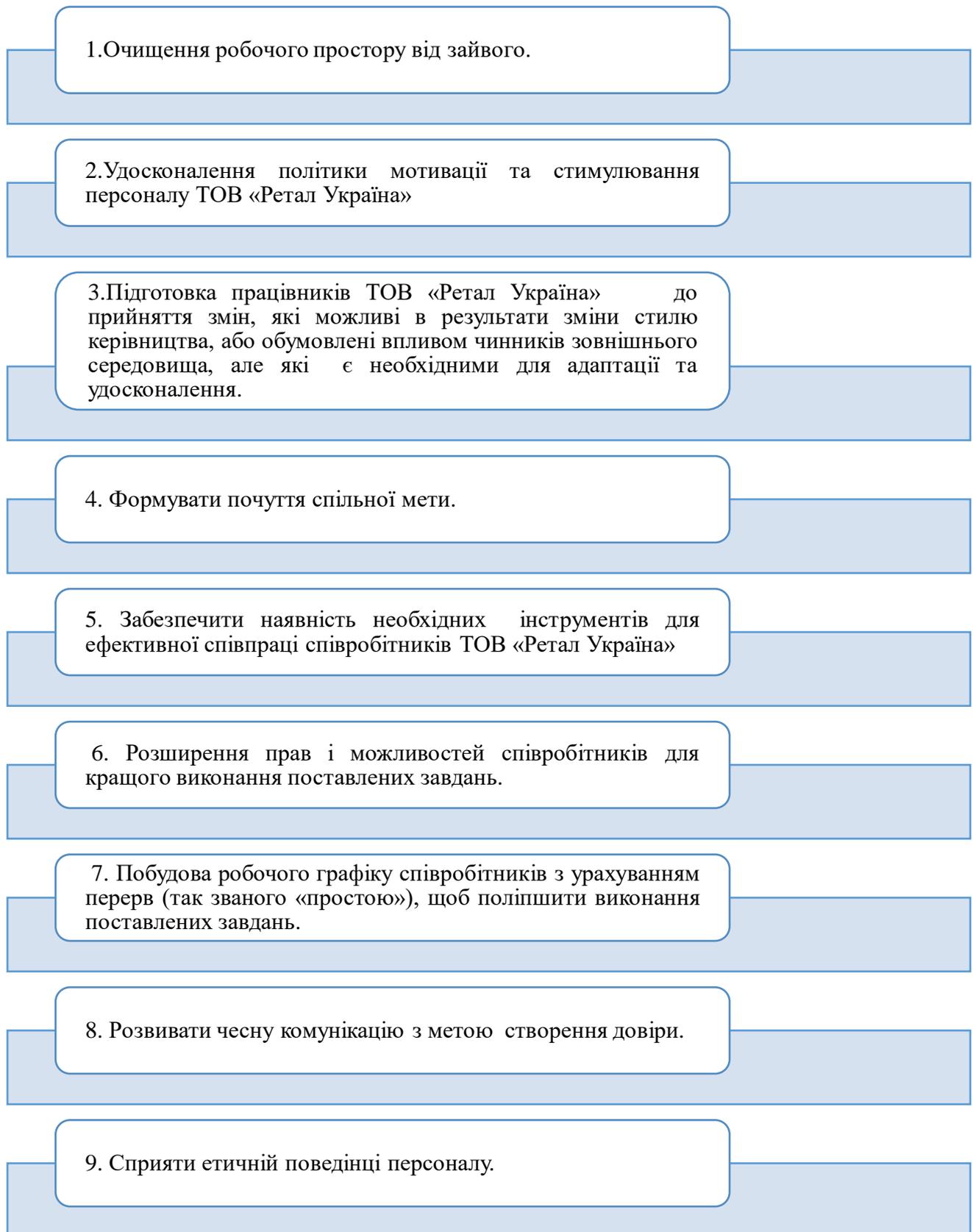


Рис. 3.5. Основні напрями удосконалення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна» (запропоновано автором)

2. Удосконалення політики мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Ретал Україна». Персонал буде більш мотивованим, якщо буде впевнений, що всередині підприємства буде забезпечуватись справедлива винагорода для кожного правника відповідно до виконуваних ним обов'язків та внеску в спільну справу. Ліквідація проявів фаворитизму і визнання досягнень, які не обов'язково є «видатними», також дозволить підвищити моральний дух працівників.

3. Підготовка працівників ТОВ «Ретал Україна» до прийняття змін, які можливі в результаті зміни стилю керівництва, або обумовлені впливом чинників зовнішнього середовища, але які є необхідними для адаптації та удосконалення. В більшості випадків опір змінам проявляється у багатьох симптомах, які можуть формувати несприятливий організаційний клімат. Тому необхідно реалізувати зміни, вносити нововведення, позбавлятися застарілих методів та прийомів, які вже «не працюють». Необхідно намагатися визначити весну як щорічну пору року для перегляду і введення нових процедур та процесів. Якщо зміни є в кожному сезонному календарі, це нікого не здивує і дозволить пом'якшити їх прийняття персоналом.

4. Формувати почуття спільної мети. Організаційний клімат поліпшуватиметься за умови, коли весь персонал відчуватиме взаємозв'язок один з одним. Навіть якщо у кожного співробітника ТОВ «Ретал Україна» своє коло обов'язків, зусилля кожного повинні бути орієнтовані на досягнення спільної мети підприємства. Наприклад, миття підлоги, миття вікон та чистка меблів – це дуже різні завдання, що вимагають різноманітних інструментів. Однак всі вони пов'язані з об'єднуючою метою мати чистий і красивий будинок. З'єднання точок, для того щоб співробітники розуміли і наочно бачили, як їх робота пов'язана з більш широкою картиною, створить відчуття спільної справи.

5. Забезпечити наявність необхідних інструментів для ефективної співпраці співробітників ТОВ «Ретал Україна». Варто зазначити, що командна робота залежить від здатності ефективно персоналу співпрацювати в єдиному середовищі, яке є найбільш сприятливим для обміну інформацією. Безперечно керівництво ТОВ «Ретал Україна» не може сформувати для всіх свої співробітників таке робоче

середовище, при якому кожен ситітиме обличчям один до одного в одному приміщенні, не відволікаючись і не відволікаючи інших. В реальному робочому середовищі на ТОВ «Ретал Україна» значна кількість віддалених співробітників, які виконують велику кількість завдань та операцій, тому в умовах багатозадачності керівництву слід задуматися про використання деякого доступного програмного забезпечення для співпраці персоналу, щоб посилити сучасних умовах командну роботу. В співробітники не зможуть ефективно співпрацювати без адекватних інструментів для ефективного спілкування та обміну інформацією в режимі реального часу.

6. Розширення прав і можливостей співробітників для кращого виконання поставлених завдань. Співробітники прагнуть відчувати, що їх робота цінуватиметься, і вони мають деякий контроль над кінцевим результатом. Розширення прав і можливостей дозволить дійти до кращого виконання завдань. Розширення прав і можливостей персоналу ТОВ «Ретал Україна» сприятиме розвитку ситуації, в якій кожен співробітник зможе швидше вирішувати проблеми і мати більше ідей про те, як підвищити ефективність, особливо це актуально враховуючи характер господарської діяльності ТОВ «Ретал Україна». Хоча розширення прав і можливостей може приймати різні форми, це як правило, створюватиме позитивне сприйняття відносин між роботодавцем та працівниками підприємства.

7. Побудова робочого графіку співробітників з урахуванням перерв (так званого «простою»), щоб поліпшити виконання поставлених завдань. Час перепочинку повинен бути дозволений та відповідним чином організований (перерви на каву, просто розмови тощо), щоб гарантувати, що співробітники не страждатимуть від вигорання ні розумово, ні фізично.

8. Розвивати чесну комунікацію з метою створення довіри. Керівництво повинно забезпечувати своєчасне інформування персоналу ТОВ «Ретал Україна» про справжній стан справ, в тому числі про місію, цілі, фінансове становище, досягнення і помилки ТОВ «Ретал Україна».

9. Сприяти етичній поведінці персоналу. Навіть високопродуктивні команди не можуть підтримувати в атмосфері неетичної поведінки. По-перше, потрібно ввести в дію кадрові процедури, які формуватимуть бажану етичну поведінку і швидко дисциплінують тих, хто виходить за визначені межі. Необхідно розробити політику етики на робочому місці, щоб забезпечити чітке визначення меж і наслідків порушення етики та систематично оновлювати визначні етичні норми, які будуть прийняті на підприємстві.

Отже, сприятливий організаційний клімат на робочому місці мотивуватиме співробітників ТОВ «Ретал Україна», підвищуватиме моральний дух, покращить репутацію підприємства та дозволить залучити кваліфіковані кадри. Сприятливий організаційний клімат може чинити сильний вплив на кожен аспект робочого середовища, від продуктивності до міжособистісних відносин. Проведені дослідження дозволяють дійти висновку, що організаційний клімат є результатом поєднання елементів, які впливають на те, як члени колективу ТОВ «Ретал Україна» сприймають своє робоче місце. На діловий клімат можуть впливати мотивація, делегування, повноваження, відгуки і ставлення.

У позитивному організаційному кліматі всі співробітники ТОВ «Ретал Україна» можуть бути більш мотивованими, більш продуктивними.

Далі запропоновано методичні рекомендації оцінки організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна».

3.3. Методичні рекомендації оцінки організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна»

Організаційний клімат є важливим індикатором того, як співробітники сприймають умови, створені підприємством для виконання їхніх обов'язків, і як ці умови впливають на їхню мотивацію та ефективність. Високий рівень організаційного клімату сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню задоволеності співробітників та зменшенню рівня конфліктів у колективі. Оцінка організаційного клімату є важливим етапом для того, щоб визначити, чи відповідає

робоче середовище потребам працівників і чи сприяє воно досягненню корпоративних цілей.

Для визначення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна» одним із найбільш ефективних способів є проведення анкетування серед співробітників. Це дозволяє зібрати зворотний зв'язок безпосередньо від тих, хто безпосередньо взаємодіє з робочим середовищем і може дати об'єктивну оцінку ситуації. Проте, підготовка питань для тестування потребує ретельного та професійного підходу, оскільки необхідно врахувати багато чинників, зокрема специфіку компанії та характер діяльності.

Сьогодні існує кілька моделей для оцінки організаційного клімату, що базуються на опитуваннях співробітників підприємства. До найбільш поширених з них можна віднести:

1. Модель Литвіна-Стрингера – аналізує дев'ять основних факторів, які визначають організаційний клімат, серед яких рівень комунікацій, підтримка інновацій, взаємодія між керівництвом і персоналом, а також ставлення до зміни робочих умов.

2. Модель Колба – фокусується на процесах навчання та розвитку працівників, а також на тому, як ці процеси можуть вплинути на загальну атмосферу в організації.

3. Модель Sbragia – орієнтована на оцінку загальної задоволеності співробітників, ефективність внутрішніх комунікацій та роль керівництва в формуванні робочої атмосфери.

Вищезазначені моделі дозволяють глибше зрозуміти, як саме різні аспекти робочого середовища впливають на організаційний клімат, і допомагають виявити можливі проблеми для їх подальшого коригування.

Організаційний клімат дозволяє визначити рівень сприйняття співробітниками того, як підприємство забезпечує їм адекватні умови для найкращого виконання своєї роботи, що сильно впливає на їх ефективність та мотивацію.

Визначення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна» є можливим шляхом анкетування співробітників. Проте варто зауважити, що підготовка питань для тестування потребує спеціального професійного підходу та врахування багатьох факторів. На сьогодні, найбільш часто використовуваними вважаються три моделі оцінки організаційного клімату шляхом опитування співробітників підприємства: модель Литвіна-Стрингера: аналіз 9 факторів, модель Колба, модель Sbragia.

Розглянемо кожну з моделей більш детально.

Модель Sbragia використовує фактори відповідності, структури, винагороди, співпраці, стандартів, конфліктів й ідентичності, додає ще тринадцять факторів, до тих, що були запропонованих в моделі Литвіна та Стрингера:

1. Визнання забезпечено: як оцінюється чудова робота співробітників.
2. Існуюча толерантність: звернення, коли співробітники роблять помилки або не справляються із завданнями.
3. Людське міркування: як співробітники розглядаються підприємством.
4. Матеріально-технічне забезпечення: умови, які пропонує підприємство для виконання робіт.
5. Наявність автономії: полегшення прийняття рішень.
6. Отриманий престиж: гордість за приналежність до підприємства.
7. Переважна справедливість: критерії прийняття рішень про людей.
8. Спостережна близькість: як контролювати і забезпечувати свободу.
9. Сприймається ясність: відгуки про діяльність співробітників.
10. Стан напруженості: раціональність проти емоцій Фокус на участь: залучення співробітників до процесу прийняття рішень.
11. Умови прогресу: можливості зростання для кар'єрного зростання.
12. Форма контролю: методи, використовувані для контролю, покарання або винагороди за результативність [55].

Модель Литвіна-Стрингера: передбачає аналіз дев'яти факторів, які визначені на рис. 3.6.

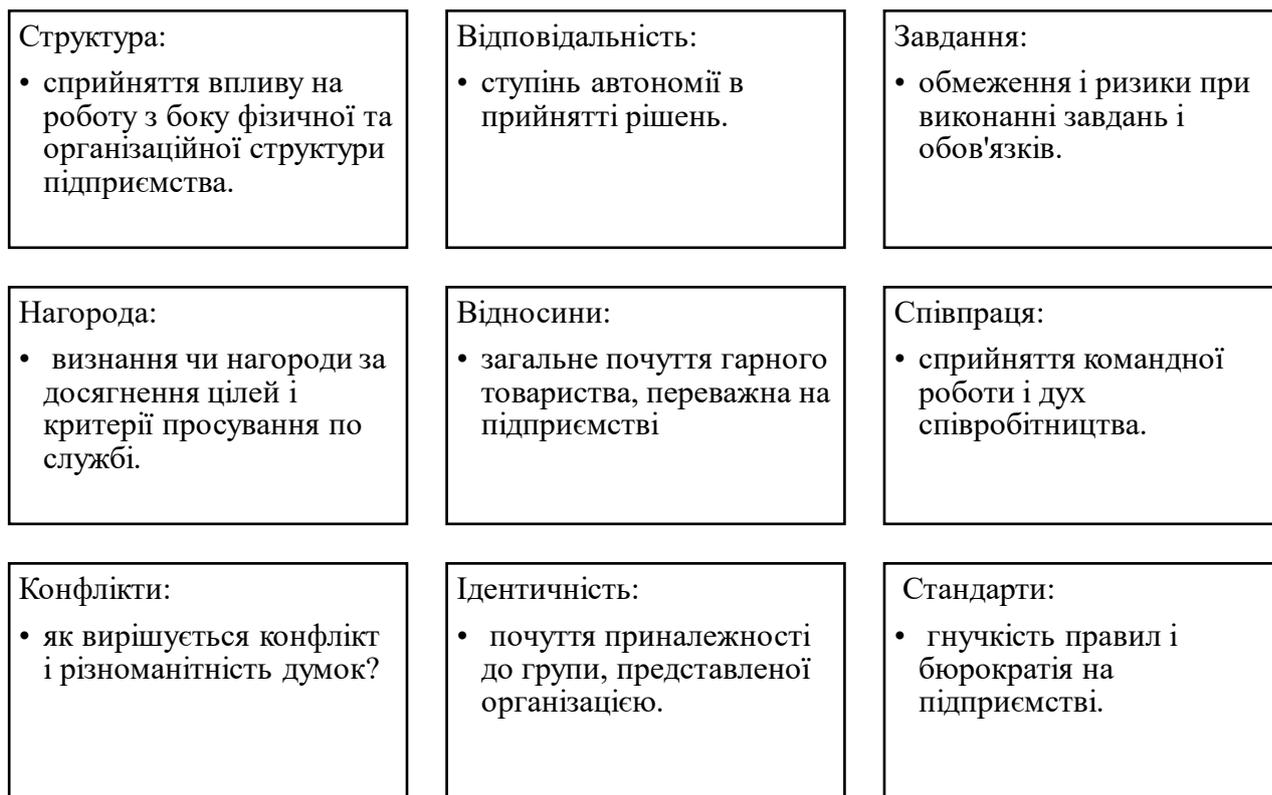


Рис. 3.6. Модель Литвіна-Стрингера: аналіз 9 факторів (узагальнено автором на основ [60])

Модель Колба передбачає використання факторів: відповідальності, стандартів, винагород і додає ще чотири, які представлено на рис. 3.7.

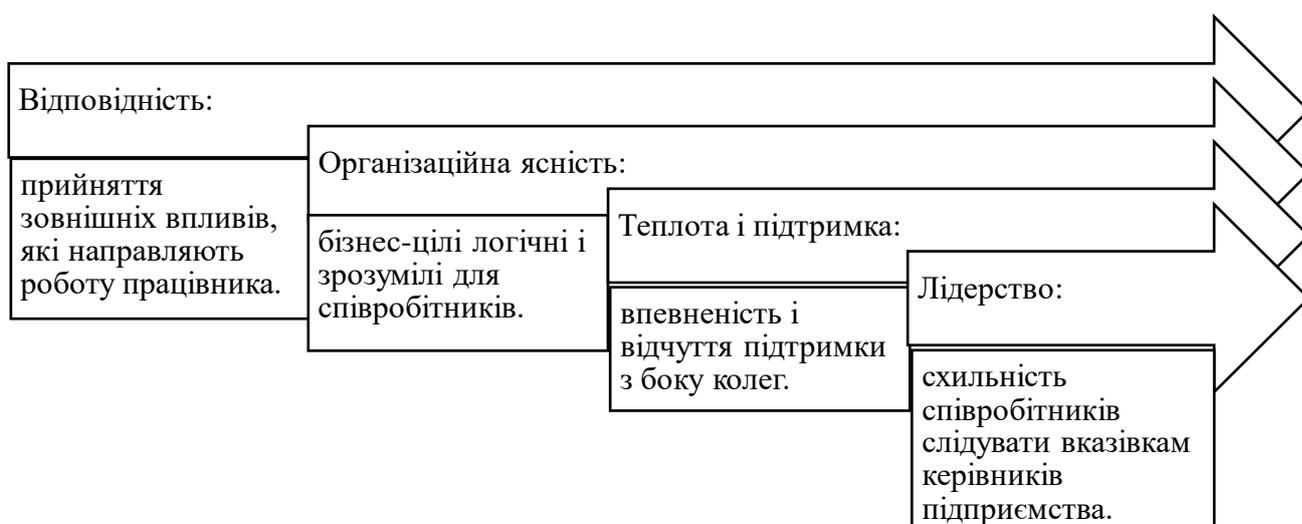


Рис. 3.7. Модель Колба (узагальнено автором на основі [60])

Організаційний клімат є поняттям, яке формується на основі сприйняття співробітниками умов праці та загальної атмосфери на ТОВ «Ретал Україна». Однак варто зауважити, що це сприйняття залежить від індивідуальних оцінок кожного працівника, які можуть значно відрізнятися між собою. Кожен співробітник має свій власний досвід і уявлення про робоче середовище, що, в свою чергу, впливає на його сприйняття організаційного клімату.

Організаційний клімат має безпосередній вплив на продуктивність, мотивацію і поведінку співробітників. Позитивний клімат сприяє підвищенню ефективності роботи, покращенню взаємодії між працівниками та керівництвом, а також формуванню здорової робочої атмосфери.

У той час, як негативний клімат може призводити до зниження продуктивності, конфліктів і незадоволеності серед співробітників ТОВ «Ретал Україна».

Оцінка організаційного клімату є важливим етапом для виявлення його сильних та слабких сторін. Регулярна систематична оцінка дозволяє виявити проблеми, з якими стикаються працівники, а також виявити їхні невдоволення та негативні моменти, які можуть впливати на робочі процеси.

Цей процес надає можливість керівництву вчасно реагувати на труднощі, коригувати стратегії управління та визначати основні напрями для поліпшення робочої атмосфери.

Результати таких оцінок можуть допомогти в розробці заходів, спрямованих на покращення взаємодії між співробітниками, підвищення мотивації та продуктивності, а також на створення більш комфортних умов для праці.

Тому на основі вищевказаних моделей нами було розроблено та запропоновано перелік тестових питань для визначення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перелік питань для визначення організаційного клімату
на ТОВ «Ретал Україна»

№	Питання	ТАК	НІ
1.	Ви завжди отримуєте інформацію, необхідну для виконання Ваших посадових обов'язків?		
2.	Чи вірите Ви, що у Вас будуть можливості кар'єрного росту на даному підприємстві?		
3.	Вам пропонується внести свій внесок у поліпшення робочих процесів?		
4.	Ви завжди вивчаєте нові речі в своїй роботі?		
5.	Чи допомагає Ваше керівництво роз'ясненнями та вказівками щодо Ваших завдань?		
6.	Чи допомагає керівництво зрозуміти, як вчитися і тренуватися?		
7.	Чи надає підприємство можливості навчання для співробітників?		
8.	Чи є у Вас перспективи кар'єрного росту, які мотивують працювати на даному підприємстві?		
9.	Чи Полегшує середовище в середні підприємства взаємовідносини між співробітниками?		
10.	Ваші колеги завжди готові допомогти один одному?		
11.	Чи Ви довіряєте своїм колегам?		
12.	У співробітників даного підприємства гарні відносини один з одним?		
13.	Чи приходять інші співробітники негайно, коли Вам потрібна їхня допомога?		
14.	Загалом, Ваші колеги діляться знаннями?		
15.	Чи всі співробітники залучені в процес прийняття рішень?		
16.	Чи вважаєте Ви, що часу, який Ви використовуєте протягом свого робочого дня, досить для виконання Ваших обов'язків?		
17.	Ви хотіли б мати більш високі обов'язки?		
18.	Ви задоволені своєю роботою?		
19.	Чи вважаєте Ви, що Ваша робота важлива для досягнення цілей підприємства?		
20.	Чи вважаєте Ви, що робота на даному підприємстві сприяє поліпшенню Вашого життя?		
21.	Чи вважаєте Ви, що робота на підприємстві забезпечує Вам і Вашій родині відчуття безпеки та стабільності?		
22.	Чи пишаєтеся Ви даним підприємством? У вас є друзі чи родичі, які працюють на даному підприємстві?		
23.	Коли Ви закінчили свій день і поїхали додому, Ви відчуваєте себе професійно задоволеним?		
24.	Чи знаєте Ви мету та цілі підприємства на якому працюєте?		
25.	Чи вважаєте Ви, що послуги, які надаються даним підприємством важливі для суспільства?		

Також, нами запропоновано питання для оцінки організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна» з позиції керівництва, яке має своє власне бачення внутрішньої ситуації на підприємстві. Було запропоновано три блоки питань для

керівництва ТОВ «Ретал Україна», керівників його структурних підрозділів та відділів, зокрема: питання, що ґрунтуються на етиці та цінності (рис. 3.8), питання, що ґрунтуються на інноваціях і лідерство (рис. 3.9), питання, що ґрунтуються на командній роботі (рис. 3.10).

Цінності підприємства зрозумілі співробітникам	<ul style="list-style-type: none"> • Знгоден • Нейтрально • Не згоден
Співробітники довіряють один одному	<ul style="list-style-type: none"> • Знгоден • Нейтрально • Не згоден
Співробітники ставляться один до одного з повагою	<ul style="list-style-type: none"> • Знгоден • Нейтрально • Не згоден
Співробітники дотримуються правил і нормам компанії	<ul style="list-style-type: none"> • Знгоден • Нейтрально • Не згоден
Підприємство цінує своїх співробітників	<ul style="list-style-type: none"> • Знгоден • Нейтрально • Не згоден

Рис. 3.8. Питання, що ґрунтуються на етиці та цінності (запропоновано автором)

Співробітникам рекомендується мислити нестандартно		
Знгоден	Нейтрально	Не згоден
Керівництво відкрито для нових пропозицій		
Знгоден	Нейтрально	Не згоден
Це підприємство цінує яскраві ідеї		
Знгоден	Нейтрально	Не згоден
Керівництво цінує політику відкритих дверей		
Знгоден	Нейтрально	Не згоден
Існує чіткий зв'язок між керівництвом і співробітниками		
Знгоден	Нейтрально	Не згоден

Рис. 3.9. Питання, що ґрунтуються на інноваціях і лідерство (запропоновано автором)

На підприємстві панує дух командної роботи	<ul style="list-style-type: none"> • Згоден • Нейтрально • Не згоден
Менеджери заохочують командну роботу	<ul style="list-style-type: none"> • Згоден • Нейтрально • Не згоден
Співробітники здатні вирішувати проблеми як команда	<ul style="list-style-type: none"> • Згоден • Нейтрально • Не згоден
Співробітники відповідають цілям й терміни для всіх проектів	<ul style="list-style-type: none"> • Згоден • Нейтрально • Не згоден
Загальні ресурси розумно використовуються усіма співробітниками	<ul style="list-style-type: none"> • Згоден • Нейтрально • Не згоден

Рис. 3.10. Питання, що ґрунтуються на командній роботі (запропоновано автором)

Отже, організаційний клімат включає сукупність факторів навколишнього середовища, що викликають мотивацію. Відповідно, кінцевою метою організаційного клімату є обґрунтування причин, за якими персона, що працює на підприємстві, відчувають себе мотивованими при виконанні своїх професійних обов'язків. Тому було запропоновано питання для опитування персоналу та керівників ТОВ «Ретал Україна» з метою оцінки організаційного клімату на підприємстві, його недоліків.

Висновки за розділом 3

Запропоновано напрями удосконалення оцінювання ефективності стилів і методів керівництва та їх вплив на організаційну поведінку співробітників ТОВ «Ретал Україна», а саме:

1. Запропоновано директору ТОВ «Ретал Україна» впровадити елементи демократичного стилю керівництва, при якому підлеглим надається більш активна

роль у процесі прийняття рішень. Кожному працівнику буде надаватися можливість брати участь у вирішенні важливих завдань, заохочуватиметься обговорення та вільний обмін ідеями.

2. Рекомендовано низку напрямів для удосконалення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна», серед яких: звільнення робочого простору від непотрібних елементів; удосконалення політики мотивації та стимулювання персоналу; підготовка співробітників до прийняття змін, які можуть виникнути внаслідок зміни стилю керівництва або під впливом зовнішніх чинників, але є необхідними для адаптації та удосконалення; розширення прав і можливостей співробітників для кращого виконання завдань.

3. Розроблено та запропоновано перелік анкетних питань для визначення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна», що базуються на відомих підходах до оцінки недоліків організаційного клімату на підприємстві.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження на тему «Вплив лідерства на ефективність діяльності підприємства» зробимо наступні висновки:

1. Лідерство є ключовим фактором в управлінні підприємством, визначаючи спосіб прийняття рішень, ефективність роботи команди та загальну динаміку розвитку організації. Основні стилі лідерства – авторитарний, демократичний і ліберальний – різняться рівнем участі підлеглих у прийнятті рішень, ступенем контролю та довіри. Вибір стилю залежить від організаційної культури, зовнішніх обставин і потреб підприємства. Лідерство формує відносини в колективі та стимулює співробітників до досягнення спільних цілей, впливаючи на їх продуктивність та мотивацію.

2. Стилi поведінки персоналу на підприємстві відображають їх реакцію на вимоги керівництва, організаційні умови і комунікацію. Основними стилями є адаптивний, інноваційний, пасивний, а також опозиційний. Адаптивний стиль характерний для співробітників, які гнучко реагують на зміни; інноваційний – для тих, хто прагне до вдосконалення та генерації ідей. Пасивний стиль відображає обмежену участь у процесах, тоді як опозиційний – схильність до критики і супротиву. Вивчення поведінкових стилів допомагає ефективно мотивувати та формувати робочі групи.

3. Встановлено, що лідерство суттєво впливає на ефективність підприємства через створення організаційної культури, управління командною роботою та встановлення чітких цілей. Ефективний лідер здатен надихати, мотивувати співробітників, підвищуючи їхню продуктивність і рівень задоволення роботою. Він вміє адаптувати стиль керівництва під потреби ситуації та змінювати стратегії в залежності від зовнішніх факторів. Керівники, які сприяють відкритому діалогу та командному підходу, покращують процес прийняття рішень, що позитивно впливає на економічні показники та конкурентоспроможність підприємства.

4. Охарактеризовано суб'єкт та об'єкт системи управління ТОВ «Ретал Україна», яке займає провідні позиції у сфері виробництва та переробки полімерних матеріалів. Проведено аналіз динаміки чисельності персоналу: у 2023 р. частка управлінського персоналу зменшилася на 0,73% порівняно з 2021 р. та на 0,83% порівняно з 2022 р. Зростання кількості працівників у 2023 р. відбулося за рахунок виробничого персоналу, що сприяло збільшенню його частки у загальній структурі. У 2023 р. частка виробничого персоналу зросла на 0,73% порівняно з 2021 р. і на 0,083% порівняно з 2022 р. Таким чином, у 2023 р., незважаючи на складну соціально-економічну ситуацію в країні, чисельність працівників компанії збільшилася.

5. Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ретал Україна», який свідчить про стабільне зростання та розвиток підприємства. Основні показники, такі як обсяг реалізації продукції, чистий прибуток, рентабельність активів та власного капіталу, демонструють позитивну динаміку останніми роками. Товариство досягла високих показників ліквідності та платоспроможності, що свідчить про її здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Позитивні фінансові результати забезпечують можливості для реінвестування у розвиток виробничих потужностей, інноваційні технології та навчання персоналу, створюючи передумови для подальшого зростання та зміцнення ринкових позицій компанії.

6. Оцінка стилю керівництва ТОВ «Ретал Україна» свідчить, що директор підприємства дотримується директивного стилю управління, який характеризується чіткою формалізацією та регламентацією всіх процесів, що обумовлено специфікою діяльності підприємства. Директивне керівництво є одним із найпоширеніших стилів управління, застосовуваних сьогодні. Керівнику ТОВ «Ретал Україна» притаманне ініціювання всіх проектів та робіт, встановлення відповідальності за звітність, виконання завдань та дотримання конкретних стандартів якості. Він визначає чіткі терміни, завдання та застосовує

тверді правила й межі. Досліджено як позитивні, так й негативні риси цього стилю керівництва на підприємстві.

7. Керівникові ТОВ «Ретал Україна» рекомендовано застосовувати демократичний стиль управління. Переваги демократичного стилю полягають у рівності та співпраці між підрозділами, поділі обов'язків й залученні команди до прийняття рішень, зберігаючи при цьому контроль та прийняття остаточних рішень за керівником. Демократичний стиль лідерства передбачає активну участь співробітників у процесах, що сприяє підвищенню мотивації та зацікавленості в розвитку підприємства.

8. Запропоновано напрями для вдосконалення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна», а саме очищення робочого простору від зайвих предметів; удосконалення політики мотивації та стимулювання персоналу; підготовка співробітників до прийняття змін унаслідок впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів; формування почуття спільної мети; забезпечення необхідних інструментів для співпраці; розширення прав й можливостей працівників; оптимізація робочого графіку для підвищення продуктивності; підтримка чесної комунікації для створення довіри; сприяння етичній поведінці персоналу.

9. Розроблено перелік анкетних питань для працівників та керівників, необхідних для визначення організаційного клімату на ТОВ «Ретал Україна». Анкети базуються на моделі Литвіна-Стрингера (аналіз 9 факторів), моделі Колба та моделі Sbragia, що дозволить виявити недоліки організаційного клімату на підприємстві та визначити напрями його покращення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блейк Р., Моутон Дж. Наукові методи керівництва. К.: Наук. думка, 1992. 365 с.
2. Васильченко М.І. Комуникативний менеджмент : навч. посіб. / М.І. Васильченко, Віктор В. Гришко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
3. Головатенко О.В. Вплив стилів і методів керівництва на організаційну поведінку співробітників підприємства: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики», 6 листопада 2024 р.
4. Гринько, Т. В., Гвініашвілі, Т. З., & Загинайло, В. А. (2022). Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. *Бізнес Інформ*, 5, 75-83.
5. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 61-67. DOI 10.26906/EiR.2021.1(80).2246.
6. Данченко, Л. Г., & Гордина, В. В. (2015). Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*, (11), 52–55.
7. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб./ Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. Київ: «Знання», 2008. 389 с.
8. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Г. Менеджмент: навч. пос. К.: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.
9. Електронне джерело. URL: <https://work.chron.com/eight-classic-types-workplace-behavior-9648.html>. (Дата звернення 23.10.2024 р.)
10. Електронний ресурс. URL: <https://getsling.com/blog/types-of-management-styles/>. (Дата звернення 22.10.2024 р.)
11. Електронний ресурс. URL: <https://www.discprofiles4u.com/pages.php?pageid=90>. (Дата звернення 22.10. 2024 р.)
12. Електронний ресурс. URL: <https://www.predictiveindex.com/blog/the-four-key-factors-that-determine-workplace-behavior/>. (Дата звернення 10.09.2024р.)

13. Електронний ресурс. URL: <https://www.workzone.com/blog/management-styles/>. (Дата звернення 22.11.2024 р.).
14. Жигайло, Н. (2018). Психологія бізнесу, лідерства та комунікацій як перспективний науковий напрям в Україні та Європі. *Вісник Львівського університету. Серія: Психологічні науки*, 3, 103–108.
15. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управ-ління, інновації : монографія / В. М. Жуковська. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 352 с.
16. Керівництво організацією: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.
17. Кіращук, Р. П., & Пархоменко-Куцевіл, О. І. (2021). Стилi керівництва та роль і місце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*, (5), 88–94.
18. Козак, К. Б. (2013). Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*, (3), 24–28.
19. Козирєва О.В. Управління потенціалом підприємства / О.В. Козирєва, О.В. Посилкіна //Методичні рекомендації до виконання практичних робіт для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Управління та адміністрування. Х.: Вид-во НФаУ. 2019. 120 с.
20. Колінко, Н. О. (2012). Феноменологія та систематизація традиційних і сучасних стилів керівництва. *Науковий вісник НЛТУ України*, 22(7), 380–391.
21. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. К. : МАУП, 2000. 286 с.
22. Кравченко Л.М. Стиль роботи менеджера освіти. Педагогіка математики і природознавства: V Всеукраїнські читання, присвячені пам'яті М.В. Остроградського (24-25 вересня 2001 р.) : збірник статей. Полтава : ПОІППО, 2001. 72 с.

23. Кривов'язюк, І. (2023). Вплив підприємницького лідерства на ефективність діяльності підприємств. *Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ»*, (August 18, 2023; Cambridge, UK), 34–35.
24. Куцик, П. О., & Герєга, О. В. (2018). Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, (3), 99–104.
25. Ліннік, І., & Погребняк, А. (2018). Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*, (12).
26. Мартин, О. М., & Сліпак, Р. М. (2022). Лідерство в системі управління підприємством: суть, функції та значення. VII International Scientific and Practical Conference «Science, trends and perspectives of development», February 21–23, Budapest, Hungary. 2022. Pp. 68–70.
27. Офіційний сайт ТОВ «Ретал Україна». URL: <https://www.retalgrou.com/uk/> (дата звернення 11.11.2024 р.).
28. Ройтман А.Б., Толок В.А. Наука управління. Спеціальні глави сучасного менеджменту. Київ-Запоріжжя, 2001.
29. Рудінська, О. В., & Ленська, Н. І. (2016). Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, (15, вип. 2), 105-122.
30. Саврук, О. Ю. (2009). Систематизація та класифікація стилів керівництва. *Вісник національного університету*, 74–82.
31. Сазонова, Т. О., & Єріна, В. В. (2020). Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*, 1(1), 103–109.
32. Сорока, О., & Гулакова, В. (2023). Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. *Економіка та суспільство*, (57).
33. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: «Фенікс», 2005. 240 с.
34. Щекін Г.В. Практична психологія менеджменту. Київ: Україна, 1994.

35. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2).
36. Andrey, D. (2019). The Influence of Leadership Art on Modern Enterprise Management. *Open Journal of Business and Management*, 7(2), 998–1006.
37. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
38. Bhardwaj, A. (2022). Organizational culture and effective leadership in academic medical institutions. *Journal of Healthcare Leadership*, 25–30.
39. Cai, J. (2023). Effects of Leadership Styles and Organizational Strategy to Enhance Performance Efficiency. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 3(1), 012–022.
40. Chen, L., Li, T., & Zhang, T. (2021). Supply chain leadership and firm performance: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 235, 108082.
41. Cui, F., Lim, H., & Song, J. (2022). The influence of leadership style in China SMEs on enterprise innovation performance: the mediating roles of organizational learning. *Sustainability*, 14(6), 3249.
42. Doghan A.l, M. A., Abdelwahed, N. A. A., & Soomro, B. A. (2023). Entrepreneurial leadership and enterprise performance: A way out of sustainability. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), e2093-e2093.
43. Fitriyah, N., Sukasmono, T., Qomariyah, N., & Fawaid, M. (2024). The Role of Leadership Style and Motivation in Improving Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(5), 1959–1968.
44. Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of management research*, 18(4), 261-269.
45. Gryshko V. Modern approach to management/V. Gryshko, W. Maesa//Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 15 черв. 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 49–50.

46. House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Management*, 23(3), 409-473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
47. Jiang, R., & Han, T. (2020). Discussion on the problems and countermeasures of leadership effectiveness in enterprise management. *Proceedings of Business and Economic Studies*, 3(5).
48. Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
49. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
50. Kozhushko, L. F., & Shcherbakova, A. S. (2020). Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Bulletin national university of water and environmental engineering*, 4(92), 85-95.
51. Mamun A.I., A., Ibrahim, M. D., Yusoff, M. N. H. B., & Fazal, S. A. (2018). Entrepreneurial leadership, performance, and sustainability of micro-enterprises in Malaysia. *Sustainability*, 10(5), 1591.
52. Marbun, T. O., Antarani, P., & Putri, M. A. (2023). Effective Communication Results in Effective Leadership. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 3(4), 571–578.
53. Musaigwa, M., & Kalitanyi, V. (2024). Effective leadership in the digital era: an exploration of change management. *Technology audit and production reserves*, 1(4/75), 6–14.
54. Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57.
55. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.
56. Nuzhna, O. (2021). Стиль керівництва та його вплив на реалізацію функцій спілкування у діловій комунікації. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4(28), 81–87.

57. Padhy, C., Pattanayak, K. P., Reddy, M. D., & Raj, R. K. (2022). Challenges and Strategies for Effective Leadership in 21st Century. *Indian Journal of Natural Sciences*, 13(72), 42762–42766.
58. Puni, A., Ofei, S. B., & Okoe, A. (2014). The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 177.
59. Qomariyah, N., & Fawaid, M. (2024). The Role of Leadership Style and Motivation in Improving Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(5), 1959–1968.
60. Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165.
61. Shah, N. (2023). A Literature Review on Leadership Style and Organizational Change Management. *Journal of Business and Management Research*, 2(2), 937–958.
62. Tang, X., & Wei, S. (2022). How do ambidextrous leadership and self-efficacy influence employees' enterprise system use: an empirical study of customer relationship management system context. *Information Technology & People*, 35(4), 1443–1465.
63. Wang, G., & Nickerson, J. A. (2017). A typology of innovation behavior in organizations: Exploring the impact of leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 745-760. <https://doi.org/10.1002/job.2143>
64. Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: The moderating effect of personal development support. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.843295/full>
65. Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
66. Zen, A., Siminto, S., Harahap, M. A. K., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Effective Leadership: A Literature Review of Concepts, Characteristics, and Best Practices. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 2209–2219.

67. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, *53*(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>.

ДОДАТКИ