

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ
КЕРІВНИКА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр»**

Виконав: студентка 491 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Барановська Діана Анатоліївна

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор Тюхтенко Н.А.

Рецензент: директор ТОВ
«ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»
Алісевич Сергій Володимирович

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	6
1.1 Теоретичні підходи до змісту термінів «керівник», «організатор»	6
1.2 Роль керівника у розвитку сучасного підприємства.....	11
1.3 Аналіз методів оцінки лідерських якостей у керівника	16
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА У КОМПАНІЇ ПСП «УКРАЇНА»	21
2.1 Організаційно-економічні особливості ПСП «Україна»	21
2.2 Моніторинг кількісних і якісних показників руху персоналу в ПСП «Україна»	26
2.3 Дослідження різних стилів управління персоналом на підприємстві ПСП «Україна»	30
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ПСП «УКРАЇНА»	37
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

В сучасному світі, в умовах стрімкого розвитку технологій та постійних змін у бізнес-середовищі, система формування і розвитку особистості керівника виявляється ключовим елементом успішного менеджменту. Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю адаптації лідерів до нових викликів і вимог епохи, де важливими є не тільки фахові навички, але й особистісні якості.

Сучасний керівник повинен володіти не лише технічними знаннями, але і вищим рівнем міжособистісних вмій, лідерською культурою та вмінням взаємодіяти з різноманітними командами та культурним середовищем. Зростання конкурентоспроможності підприємств вимагає від керівників не тільки стратегічного мислення, але й гнучкості, відкритості до інновацій та здатності до постійного саморозвитку.

У світлі цього, розгляд аспектів формування і розвитку особистості керівника є вкрай важливим для підтримки ефективного лідерства в умовах сучасного менеджменту. Визначення оптимальних стратегій особистісного розвитку для керівників стає запорукою стабільності, інновацій та успіху в управлінні організаціями у XXI столітті.

Аналіз, проведений, підтверджує, що в науковій літературі активно досліджується широкий спектр проблем, пов'язаних із лідерством. Теоретичні та практичні аспекти керівництва та лідерства базуються на концептуальних основах менеджменту, викладених у творчості вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як І. Ансофф, О. Підвальна, А. Мазур, Р. Блейк, П. Друкер, Р. Лайкерт, Б. Паригін, Р. Стогділ, Д. МакГрегор, Манфред Ке де Врі, О. Шутов, Н. Насікан, Р. Хусаїнов та інших. В їхніх працях розглядаються погляди на сутність та значення керівництва й лідерства, пропонуються критерії оцінювання діяльності управлінських працівників, вивчається сутність стилів керівництва, їх різновиди, роль та важливість, розробляються методичні рекомендації для практичного застосування стилів керівництва та

визначаються індивідуальні позиції щодо визначених проблем.

Метою дослідження є вивчення системи формування і розвитку особистості керівника у сучасному менеджменті з метою визначення оптимальних стратегій та інструментів, спрямованих на підвищення ефективності лідерської діяльності. Дослідження спрямоване на виявлення ключових аспектів, які впливають на розвиток особистісних якостей керівників та їхню здатність до адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Це і є передумовою постановки наступних завдань:

1. Визначення теоретичних підходів до змісту термінів «керівник», «організатор».
2. Вивчення ролі керівника у розвитку сучасного підприємства.
3. Аналіз методів оцінки лідерських якостей у керівника.
4. Визначення організаційно-економічних особливостей підприємства.
5. Моніторинг кількісних і якісних показників руху персоналу в організації.
6. Дослідження різних стилів управління персоналом на підприємстві.
7. Розробка заходів щодо вдосконалення стилів керівництва.

Об'єктом дослідження є система формування і розвитку особистості керівника. В рамках дослідження розглядаються процеси, методи та фактори, що визначають розвиток особистісних якостей керівника в контексті сучасних умов бізнес-середовища.

Предметом дослідження є конкретні аспекти формування і розвитку особистості керівника, такі як лідерські якості, комунікаційні навички, стратегічне мислення, здатність до прийняття рішень та взаємодія з командою. Дослідження включає в себе аналіз впливу різноманітних чинників на процес особистісного зростання керівників та розробку рекомендацій для оптимізації цього процесу в умовах сучасного менеджменту.

Щодо методів дослідження, для вирішення поставлених задач використовувалися теоретичний аналіз наукових джерел, діагностичний підхід, спостереження, а також кількісна та якісна обробка отриманих даних.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що основні положення, висновки та рекомендації роботи представляють інтерес як для наукового, так і для практичного застосування, надаючи можливість широкого впровадження їх в управлінській діяльності підприємств.

Дослідження базується на інформації з праць вітчизняних і зарубіжних науковців, монографій, періодичних видань, матеріалів наукових конференцій, інтернет-ресурсів та фінансової звітності ПСП «Україна».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1 Теоретичні підходи до змісту термінів «керівник», «організатор»

Слово "керівник" відображає собою багатоаспектний характер, охоплюючи не тільки формальні аспекти, а й глибокі риси особистості. У сучасному суспільстві, де важливість ефективного управління вирішується на різних рівнях, поняття "керівник" зазнає різноманітних визначень та інтерпретацій.

На перший погляд, керівник - це посадова особа, яка має адміністративну владу над колективом та володіє повноваженнями у прийманні та виконанні управлінських рішень. Словники державного управління визначають керівника як особу, на яку офіційно покладено функції керівництва в державній чи іншій організації. Це формальне розуміння акцентує увагу на статусі та правових аспектах позиції керівника.

Однак, важливо врахувати, що поняття "керівник" також включає в себе глибинні людські аспекти. Вчений О.М. Омаров визначає керівника як особистість, обладнану організаторським талантом та суто людськими душевними якостями. Його уявлення ставить у центр уваги не лише права і обов'язки, але і внутрішній світ людини - її почуття та переживання.

Ця двоаспектність визначення підкреслює важливість балансу між функціональністю та гуманізмом у керівництві. Націлений на досягнення цілей і формальний статус керівника повинен поєднуватися зі здатністю розуміти та враховувати потреби та почуття людей.

Багатоаспектність поняття "керівник" стає базою для виокремлення різних сфер компетентності. Управлінські рішення та дії повинні враховувати не тільки завдання та обов'язки, але і глибинні міжособистісні відносини та психологічний комфорт колективу [2].

Таким чином, поняття "керівник" є не лише адміністративним терміном,

але й складною концепцією, яка об'єднує функціональні та людські аспекти. Ефективне керівництво вимагає врахування різноманітних вимог та вміння впоратися з ними, забезпечуючи успішну співпрацю та досягнення поставлених завдань.

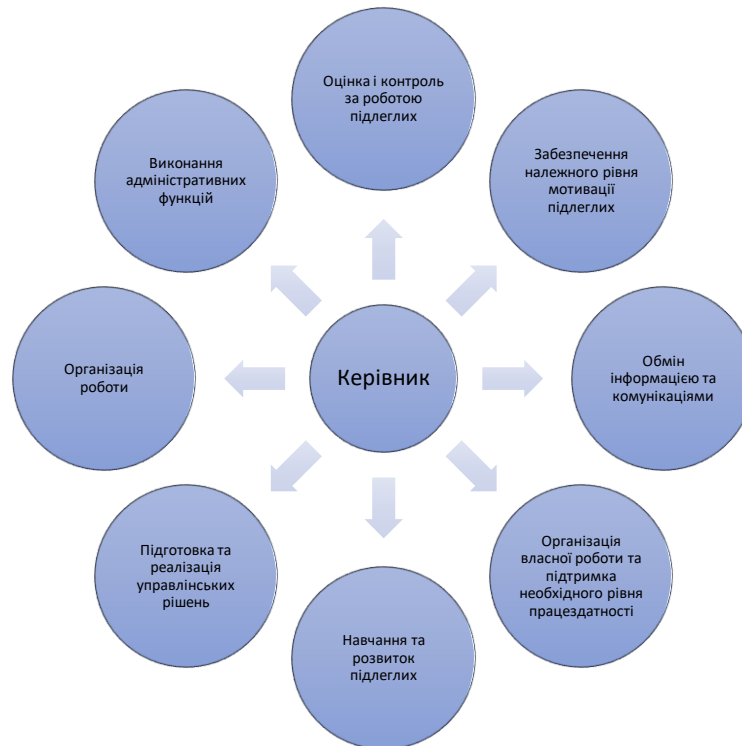


Рис. 1.1 Сфери компетентності керівника

Терміни "керівник" і "лідер" часто використовуються як синоніми, проте аналіз їх визначень та функцій вказує на існуючі відмінності. У вітчизняній науці та практиці, ці терміни розмежовуються, що відображає різницю в підходах до управління та лідерства. На відміну від американської традиції, де термін "leadership" об'єднує обидва поняття, в Україні вони мають відмінні конотації [7].

Поняття "керівник" визначає посадову особу, якій офіційно доручено адміністративні функції та владу над організацією чи колективом. Керівник використовує свою адміністративну владу для управління внутрішньоорганізаційними процесами та досягнення поставлених цілей. Ця роль часто акцентується на формальних структурах та правових обов'язках.

З іншого боку, термін "лідер" наголошує на особистості та впливі, яким користується особа, щоб здійснювати важливий вплив на соціальні процеси та

ситуації. Лідер здатен об'єднувати людей для досягнення спільної мети та вмiє впливати на їхню поведінку. Лідерство може бути формальним та неформальним, враховуючи не лише офіційний статус, але і особисті якості, що надають авторитет.

У вітчизняній науці, поняття лідерства розглядається в контексті трьох основних напрямків: особистісні риси лідера, ситуаційні фактори та комбіновані підходи, які поєднують обидва аспекти. Це свiдчить про різноманіття та складність самого явища лідерства.

Авторитетний член організації або групи, який має великий вплив на соціальні процеси, може бути визнаний як лідер. Його авторитет базується на довірі, високій кваліфікації та здатності впливати на інших. Лідерство виникає як результат неформального управління та може проявлятися в різному обсязі, взаємодіючи з офіційним керівництвом.

Отже, лідер та керівник, хоча в деяких випадках можуть співпадати, мають різні аспекти та функції. Керівник визначається статусом та офіційними повноваженнями, в той час як лідер може мати неофіційний статус, але надається впливом та особистісними якостями. Сучасне управління вимагає збалансованого поєднання цих ролей для досягнення успіху та ефективності в організаціях [1].

Поняття організаторської діяльності керівника, яка визначається його здатністю організовувати та спрямовувати групу для досягнення спільних цілей, займає важливе місце в сучасному управлінні. Організатор та лідер представляють два аспекти управлінської діяльності, що доповнюють один одного, але водночас мають відмінності у своєму підході та функціоналі.

Лідер та організатор визначаються рядом спільних рис. Обидва вони є членами групи, які мають значущий вплив на її діяльність. Лідер, за визнанням групи, отримує право приймати важливі рішення, ініціює взаємодію та спрямовує зусилля на досягнення групових цілей. Організатор, з свого боку, вирізняється здатністю краще за інших організувати групу для виконання завдань та підтримувати спільні інтереси учасників.

Що стосується лідера, він також може виступати як організатор, формуючи навколо себе групу та координуючи її діяльність для досягнення спільних цілей. Однак організатор, у свою чергу, може виявити властивості лідера, здатність впливати на сприйняття цілей та цінностей групи, сприяючи її гармонійному функціонуванню.

Поняття "організатор" тісно пов'язане з ідеями керівництва та лідерства. Кожен керівник, незалежно від рівня управління, виконує функції організатора, створюючи необхідні умови для ефективної діяльності своєї групи чи організації. На найвищому рівні управління це може включати формування організаційних структур та розподіл повноважень, а на більш низькому рівні - організацію та координацію виконавців для досягнення конкретних завдань [2].

Організаторська діяльність визначається різними рівнями управління, але завжди покликана сприяти вирішенню групових завдань та досягненню спільних цілей. Це важливий аспект лідерства, який відзначається не лише ефективністю в організаційній діяльності, але і здатністю впливати на інших членів групи.

З іншого боку, виникає дискусія щодо того, чи є організаторська діяльність окремим напрямком лідерства або її сутність включена в усі аспекти лідерської функції. Деякі дослідники вбачають лідерство як спрямоване на досягнення групових цілей, підтримання інтересів членів групи та управління її діяльністю. Такий підхід визначає лідерство як засіб організації та управління групою діяльністю для досягнення мети з максимальним ефектом.

Отже, організаторська діяльність керівника та лідерство представляють собою важливі аспекти управління групою чи організацією. Хоча вони мають спільні риси, такі як вплив на спільні цілі та здатність організовувати діяльність групи, їхні функції та підходи можуть відрізнятися. Збалансоване поєднання організаторської діяльності та лідерства є ключем до успіху в сучасному управлінні.

Поняття лідерства та керівництва є важливими компонентами сучасного управління, але їхні функції та вплив можуть відрізнятися. У наш час, розуміння та узагальнення різних підходів до лідерства дозволяють визначити лідера як особистість, яка відіграє ключову роль в організації спільної діяльності групи та визнається нею як авторитет. Цей визначальний статус дає лідеру право приймати важливі рішення, а йому підкоряються всі члени групи.

Зауважимо, що роль лідера стає важливою в ситуаціях, де групі доводиться стикатися із перешкодами або кризовими ситуаціями. У таких умовах організаторські здібності лідера визначають успішність подолання труднощів та досягнення поставлених завдань. Це включає в себе організацію групи, мотивацію членів та контроль за результатами спільної діяльності.

Функції та права лідера в деякому розумінні співпадають із тими, які має керівник організації. Але важливий аспект відмінності полягає в тому, що лідер отримує свої повноваження на підставі визнання групою, тоді як керівник має їх призначені на посаді та підтверджені офіційними документами [3].

З аналізу функціональних та особистісних відмінностей між керівником та лідером випливає, що сучасний керівник повинен поєднувати формальне та соціальне лідерство. Останнє визначається не тільки займаною посадою, але й особистістю керівника, його здатністю впливати на підлеглих.

Важливою ситуацією в управлінні є гармонізація ролей керівника та лідера. Можливі три сценарії взаємодії: конфлікт ролей, співпраця на основі взаємоповаги та компромісів, або поєднання обох функцій в одній особі.

Лідерський ресурс доповнює формальні владні повноваження керівника, що підвищує його успішність у вирішенні управлінських завдань. Лідер, як частина керівництва, має можливість впливати на самоорганізацію колективу, зближувати індивідуальні та групові інтереси підлеглих, а також представляти їхні інтереси на зовнішньому рівні.

Заключно, ми приходимо до висновку, що успішний сучасний керівник повинен поєднувати у собі якості лідера, забезпечуючи тим самим баланс між

формальним та соціальним лідерством. Це визначає його здатність взаємодіяти з підлеглими, підтримувати позитивний морально-психологічний клімат та досягати успішності у вирішенні завдань організації.

1.2 Роль керівника у розвитку сучасного підприємства

Управлінська праця в сучасному суспільстві відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи виробництва та функціонування підприємств. Це обумовлено не лише зростанням кількості керівницьких працівників, але й загальним визнанням їхньої значущості для успіху фірми та економіки країни в цілому.

Радикальні зміни в управлінні економікою, спрямовані на перехід до ринкових відносин, стали важливим напрямком реформ в Україні. Ці зміни вплинули на всі сфери діяльності суспільства, включаючи підприємства. Підприємства, наділені економічною самостійністю, стали формувати ефективні системи управління для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості на ринку [8].

Керівники підприємств відіграють вирішальну роль у процесі управління. Вони мають не лише вирішальний вплив на ефективність працівників та колективів, але й визначають результати виробництва та економічний успіх країни. Зміна термінології та назв посад керівників свідчить про динамічний характер управлінської сфери, де важливіше не галузь економіки, а організаційно-правова форма підприємства.

Управління підприємством сьогодні вимагає науково обґрунтованих підходів та специфічних методів. Врахування умов праці, професійних якостей кадрових працівників, рівня управлінського складу стає ключовим елементом успішного управління. Керівники повинні володіти не лише технічними аспектами, але й бути обізнаними у трудових правовідносинах та володіти лідерськими якостями.

Ефективність управління прямо впливає на діяльність підприємства та

його конкурентоспроможність. Крім того, успішне керівництво сприяє підтримці гармонійних відносин між співробітниками та створює сприятливий робочий клімат.

Рівень освіти, професійні якості та досвід керівника визначають його здатність до успішного управління. Відправним пунктом для ефективного керівництва є не лише знання прав та обов'язків працівників, але й здатність сприяти їхньому триманню та розвитку.

Отже, управлінська праця є необхідною ланкою у сучасній економіці, що вимагає від керівників широкого спектру навичок та високого рівня відповідальності. Успішне керівництво є запорукою ефективного виробництва та розвитку підприємств у сучасних умовах глобальної конкуренції [9].

Ефективне функціонування підприємства є визначальним завданням для керівника-лідера сучасного виробництва. Особливо це актуально в перехідний період до ринкової економіки, де ключовим фактором стає споживчий попит. Зміни в економічній системі вимагають від керівників нових навичок та підходів, таких, як високий професіоналізм, знання сучасних інформаційних технологій, здатність до прогнозування та адаптації до економічного прогресу.

Сучасний керівник повинен бути багатосторонньою особистістю, що об'єднує в собі якості гарного організатора та глибокого фахівця з сучасного законодавства. Крім того, йому слід володіти внутрішньою самостійністю, високою культурою та вмінням ефективно створювати та лідувати команду.

У нашому суспільстві, проте, існує проблема, пов'язана з недостатнім рівнем знань керівників щодо законодавчої бази, загальної культури та ділового спілкування. Це може впливати на ефективність виробництва, оскільки без розуміння чинного законодавства та навичок ділового спілкування важко налагодити відносини з підлеглими та партнерами.

Керівник, здійснюючи вплив на співробітників, повинен враховувати не лише вимоги підприємства, але й захищати законні права працівників. Справжній лідер вміє створити атмосферу, яка спонукає підлеглих до належного службового поведіння, одночасно враховуючи інтереси

колективу.

Роль керівника в ієрархії управлінських структур розкривається в процесі управління, де йому доводиться реалізовувати цілі вищих управлінських структур. Важливою є не лише здатність виконувати вказівки вищих органів, але і вміння зрозуміти та роз'яснити задачі всім членам колективу, забезпечуючи спільну мету та ефективність знань.

Сучасне визначення керівника, як людини, яка відповідає за застосування та ефективність знань, відображає сучасний підхід до розуміння знань як ключового ресурсу. Земля, робоча сила і капітал є обмежуючими факторами, а ефективне управління забезпечує підґрунтя для економічного та соціального розвитку [10].

Компетентний керівник виявляє ряд якостей, які можна умовно класифікувати за три категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Якості керівника

Якості	Прояв
розумово-особистісні	Оцінюють здатність висловлювати проблему, визначати основне та передбачати події.
емоційно-вольовий потенціал	Вміння установлювати, підтримувати та регулювати соціальні контакти залежить від ряду факторів.
аспекти соціальної та групової сфери	Фактори, які забезпечують здатність до ефективного володіння владою та відповідальністю, визначають авторську концепцію управління та спрямовані на вирішення проблем.

Успішне управління в будь-якій галузі вимагає від керівника широкого спектру якостей та здібностей. За твердженнями видатних науковців, таких як В. Т. Шатун, Є. І. Ходаківський, О. В. Ромашов та інші, найбільш важливими серед них є ті, які пов'язані з міжособистісними відносинами, аналітичними навичками, управлінням собою та іншими, а також з формуванням ефективних команд.

Однією з ключових властивостей успішного керівника є організаторські здібності. Здатність створювати ефективні робочі групи, управляти собою та

іншими, а також виявляти ініціативність є необхідними для досягнення високих результатів в управлінні підприємством. Крім того, керівник повинен мати агітаторські якості, здатність впливати на оточення без застосування прямих наказів.

Важливою рисою ефективного керівника є також його особистісні якості, серед яких морально-комунікабельність, винахідливість, вимогливість та здатність розбиратися в людях відіграють вирішальну роль. Інші дослідники, такі як Є. І. Ходаківський, наголошують на важливості здатності усвідомлювати свої цінності та визначенні цілей роботи.

Лідерські якості також виявляються ключовими в управлінні. Бізнес-освіченість, концептуальні здібності, попередній досвід, якість судження та вміння працювати з людьми - ось деякі з характеристик лідера. Спільно з цим, важливо, щоб керівник був здатний створювати та удосконалювати групи, мобілізуючи їх для досягнення поставлених завдань [11].

На малюнку 1.2 відображено загальну організаційну концепцію професіоналізму керівника-лідера.

Сучасний лідер працює в новому середовищі, яке вимагає гнучкості, імпровізації та здатності керувати "продуктивним хаосом". Зміни в організаційних структурах визначаються несприйнятною природою сучасної бізнес-організації, яка включає соціальні процеси, що не завжди можна передбачити. Таке оточення вимагає від керівників відмови від застарілих моделей та спроб контролювати працівників. Замість цього, вони повинні створювати умови, які допомагають працівникам бути інноваційними в умовах невизначеності.

Лідерство вже не є індивідуальним застосуванням влади, але стає успішним завдяки спільному розділенню відповідальності та участі всіх членів команди. В такому контексті лідери стають наставниками, переконуючи та надихаючи інших, а не просто видаючи команди. Ефективний керівник повинен здатися захопити своїм баченням та ідеями, створюючи довіру та спільні цілі.

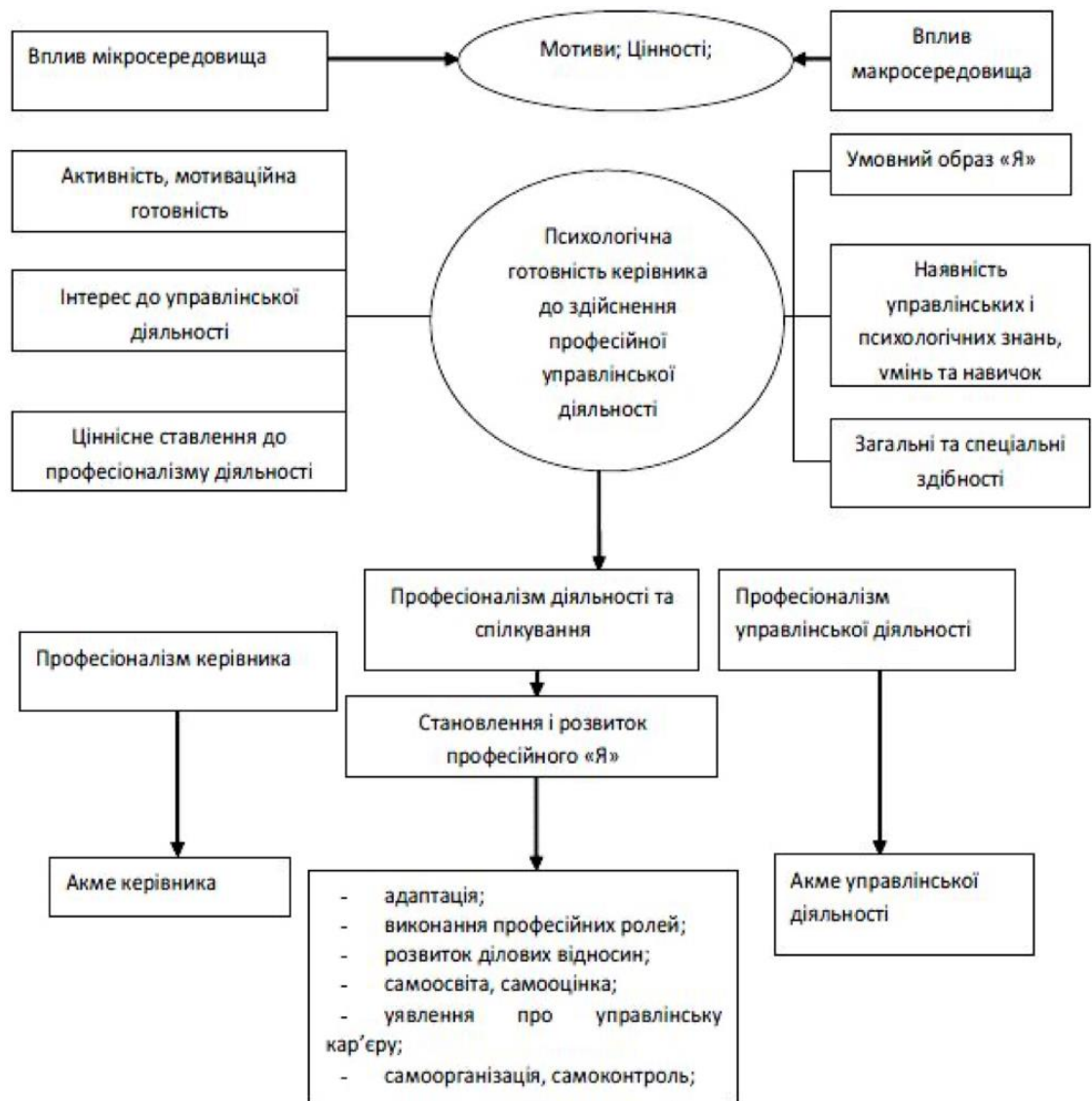


Рис. 1.2 Структура професіоналізму керівника-лідера

Сучасні організації, піддаваючись впливу глобалізації та ринкової нестабільності, потребують від своїх членів відданості, довіри та взаємопідтримки. Керівники повинні балансувати короткостроковими завданнями та довгостроковими перспективами, враховуючи, що люди з їхніми знаннями та натхненням є головним джерелом конкурентоспроможності [12].

Для ефективного управління системою керівництва важливо збалансувати елементи. Керівник повинен розпізнавати та усвідомлювати різні культурні контексти, а також взаємодіювати з різними рівнями внутрішньої та зовнішньої середовища. Ефективний менеджмент вимагає

розуміння та роботи з проблемами на різних рівнях, включаючи індивідуальний, груповий та організаційний рівні.

Усе враховуючи, сучасний лідер повинен бути не тільки компетентним та креативним, але й вміти адаптуватися до постійних змін у бізнес-середовищі. Необхідність розвитку лідерських якостей підтверджується численними рекомендаціями та тренінгами. Виконання цих вимог дозволить керівникам забезпечити сталість та успішність своїх організацій в умовах невизначеності та глобальних змін.

1.3 Аналіз методів оцінки лідерських якостей у керівника

Лідерство визначає не тільки стиль керівництва, але й якість та ефективність організації. Це якісна характеристика керівника, що визначає його здібність впливати на трудовий колектив, приймати самостійні рішення та нести відповідальність за їх наслідки. Лідерство тісно пов'язане з управлінням, формуючи робочий клімат, атмосферу та настрій колективу.

Однією з ключових рис лідерства є здатність керівника до прийняття рішень. Тільки лідер може взяти на себе відповідальність за прийняття та виконання рішень. Від керівника залежить не лише вибір стратегії та тактики, але й робочий клімат та атмосфера в колективі [13].

Сучасні вимоги до ефективного керівника включають багато аспектів, таких як здатність стимулювати до дій, конкурентоспроможність, орієнтація на місію організації та клієнта, підприємливість та децентралізація. Лідерство виступає ключовим фактором у підвищенні ефективності управління, забезпечуючи інтелектуальне лідерство та здатність ділитися знаннями.

Крім того, важливою складовою є компетентність керівника. Рівень професійної компетентності визначає якість та своєчасність виконання завдань у сфері управління персоналом. Вимоги до управлінців повинні відображати компетенції, які необхідні для виконання посадових обов'язків, що допомагає узгоджувати інтереси керівника та колективу.

Лідерство виявляється у всіх сферах життя, і визначається двома критеріями: динамікою поведінки та ситуаційністю. Важливо аналізувати як особисті якості лідера, так і його поведінку, враховуючи зміну ситуацій.

Працівники відчують потребу в стабільності та впевненості у своєму керівнику, який не лише гідно представляє підприємство, але й оперативно реагує на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Це викликає в них довіру до керівництва, відчуття стабільності та переконаність у правильності вибору свого робочого місця.

При оцінці роботи керівника визначальну роль відіграють показники ефективності, які можна розділити на комерційні та некомерційні. Комерційні показники, такі як виручка, прибуток, дебіторська заборгованість, є об'єктивними мірниками фінансової стійкості підприємства. Однак, рішенням більш важливих проблем є врахування якісних показників - підвищення кваліфікації працівників, формування організаційної культури та системи управління [14].

Керівник виступає ключовою фігурою у процесі управління, де взаємодія з іншими людьми веде до активної та скоординованої участі у досягненні цілей. Його роль не тільки управлінська, але й мотиваційна, створюючи атмосферу взаєморозуміння та співпраці.

Дослідження теорії особистих якостей лідерів вказують на те, що ефективні керівники володіють певними якостями та рисами характеру. Серед них можна виділити рішучість, комунікативність, вміння вирішувати проблеми та емпатію (табл. 1.2). Ці якості формують образ лідера, який інспірує свою команду до досягнення високих результатів та сприяє сталому розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Якості та риси характеру ефективних лідерів

Здібності розумової діяльності	Особистісні риси	Навички та здатності
<ul style="list-style-type: none"> - Високий інтелект - Аналітичні здібності - Творчий підхід до завдань - Спроможність приймати рішення - Стратегічне мислення - Інноваційність - Гнучкість у вирішенні проблем - Спроможність працювати під тиском 	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідальність - Відкритість до вдосконалення - Емпатія - Дружелюбність - Впевненість в собі - Адаптивність - Спроможність слухати - Сміливість 	<ul style="list-style-type: none"> - Комунікація - Рішення проблем - Ефективне керівництво - Тім білдінг - Навички мотивації - Керівництво командою - Навички делегування - Управління конфліктами

Тема лідерства завжди залишається актуальною, оскільки вона визначає ефективність та успішність в будь-якій сфері діяльності. Лідерство – це не тільки здатність приймати рішення та керувати групою, але й складний процес, що вимагає від особистості конкретних якостей та вмінь.

Інтелектуальне лідерство, згідно з поданим текстом, охоплює такі важливі якості, як більша швидкість інтелектуальних процесів, ерудиція, привабливість для оточення, справедливість в оцінці інших, товарицькість. Ці якості формують образ лідера, який здатний не лише аналізувати ситуацію швидко та ефективно, але й використовувати свою привабливість для залучення та мотивації команди.

Ділове лідерство визначається умінням знаходити ефективний підхід, примушувати та готовністю допомагати. Цей тип лідерства вимагає практичних навичок та стратегічного підходу до вирішення завдань. Лідер-практик, за словами автора, є організатором, сміливо виявляється в діях, впевнений у своїх здібностях та здатний досягати поставлених цілей [17].

Діагностика розвитку лідерських якостей виявляється необхідною для підготовки та розвитку ефективних лідерів. Застосування тестових методик та самодіагностики на основі п'ятибальних шкал дозволяє визначити рівень розвитку різних якостей. Дослідження лідерських якостей та їх діагностика – це не лише аналіз, але і практична діяльність з управління системою.

Такий підхід до лідерства дозволяє не лише розуміти власні сильні та слабкі сторони, але і активно працювати над їх вдосконаленням. Важливо враховувати, що лідерство – це постійний процес самовдосконалення та розвитку, який є ключовим для досягнення успіху в будь-якій області діяльності.

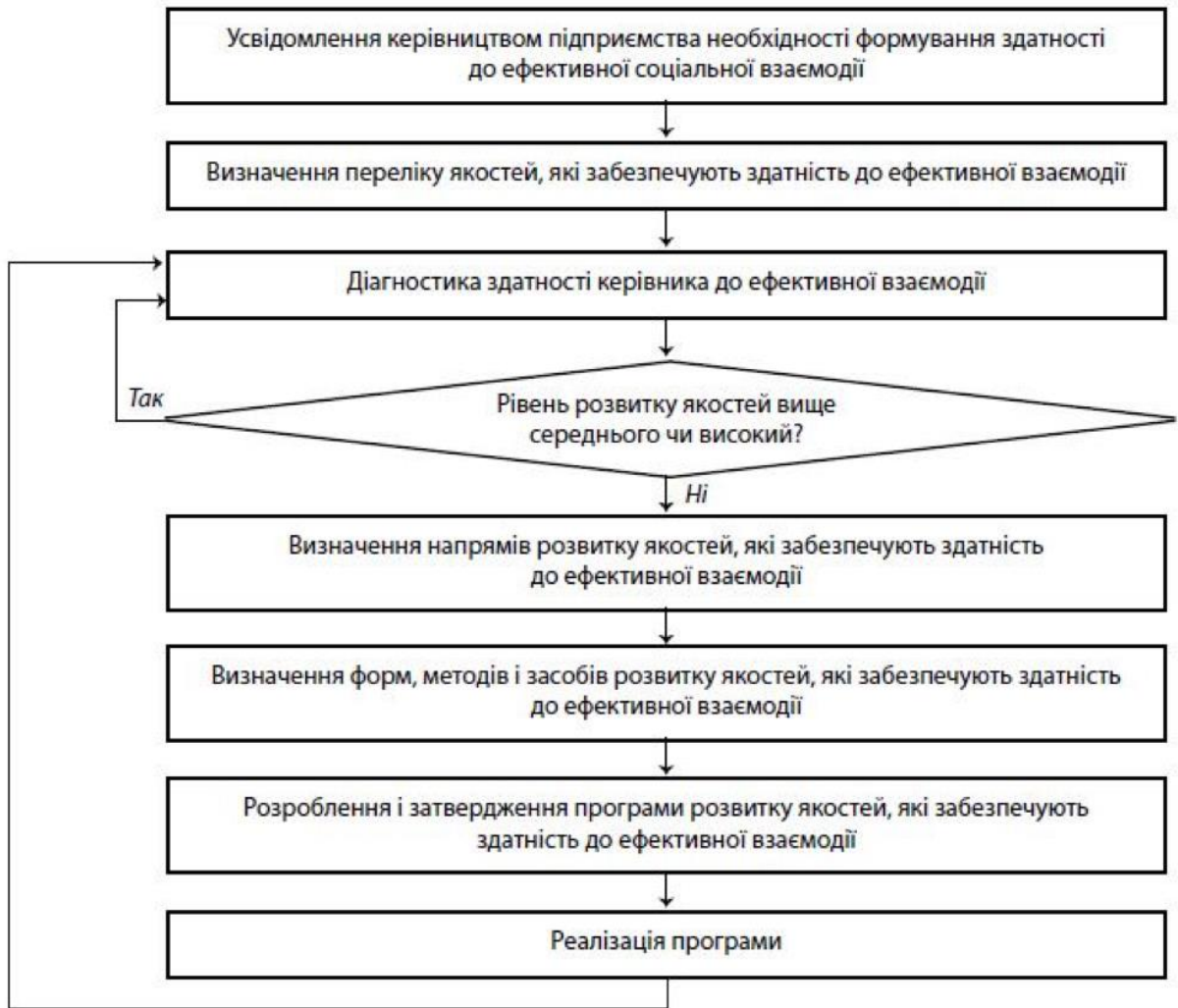


Рис. 1.3 Схема діагностики і розвитку якостей керівника-лідера, які забезпечують здатність до ефективної взаємодії

Технологічні вдосконалення вимагають нових підходів до навчання, а саме використання активних технологій, таких як тренінги, з метою забезпечення ефективного розвитку професійної та особистісної самосвідомості керівників [21].

Тренінг, як психологічний метод, надає можливість керівникам працювати над своєю психологічною самосвідомістю, активізувати внутрішні

ресурси та змінювати ставлення до себе і оточуючого світу. Використання тренінгових технологій дозволяє керівникам отримати уявлення про різноманітні стратегії взаємодії, сформувані особистісне ставлення до них та відпрацювати конкретні техніки для соціальної взаємодії в різних обставинах. Такий підхід сприяє активному проживанню ситуацій взаємодії з іншими учасниками тренінгу, що є важливим елементом формування лідерських якостей.

Оцінка лідерських компетенцій керівників включає три групи: корпоративні, професійні та поведінкові. Для кращого розуміння рівня розвитку кожної компетенції можна використовувати чотирирівневу шкалу, де кожен рівень визначається кількістю балів. Це дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність керівника та його готовність до викликів.

Оцінка лідерських компетенцій вимагає визначення їх вагомості та розробки відповідної моделі. Науковці пропонують використовувати чотири кластери компетенцій: професійні, когнітивні, соціальні та особистісні. Кожен з цих кластерів визначає певні аспекти роботи керівника і включає в себе конкретні компетенції, які можна оцінити за допомогою 10-бальної шкали [10].

Процес оцінки лідерських компетенцій включає формування інструментарію, запис інформації від персоналу, та аналіз отриманих даних. Важливо, щоб анкети були структуровані та відповідали меті оцінки, забезпечуючи об'єктивність та достовірність результатів.

Усе враховуючи, оцінка та розвиток лідерських компетенцій керівників – це складний, але необхідний процес в умовах сучасного бізнесу. Розвиваючи ці компетенції, керівники можуть не лише підвищити ефективність своєї роботи, але й сприяти стійкому розвитку підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА У КОМПАНІЇ ПСП «УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічні особливості ПСП «Україна»

Приватне сільськогосподарське підприємство "Україна" у с. Кинашів Тульчинського району Вінницької області має сприятливий клімат і зручне розташування біля районного центру. Юридично це підприємство є правонаступником колективного сільськогосподарського підприємства, реорганізованого в 2011 році. Його діяльність охоплює вирощування зернових, бобових, та олійних культур, а також тваринництво.

Розташування близько до ринку збуту є важливою перевагою. Юридично підприємство може укласти договори та веде різноманітну підприємницьку діяльність. Організаційна структура включає виробничі ланки та органи управління, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Успіх підприємства обумовлений не лише природними умовами, а й компетентністю та спритністю в управлінні.

Дано на рисунку 2.1 структурну організацію досліджуваного приватного сільськогосподарського підприємства "Україна".

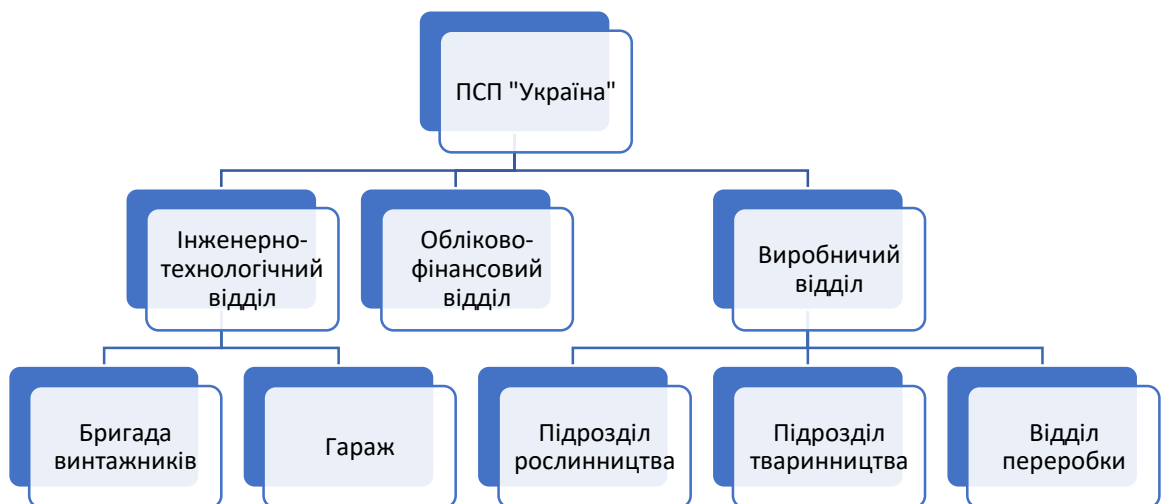


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства

Організаційна структура розглядуваного підприємства "Україна" базується на інженерно-технологічному, обліково-фінансовому та виробничому поділі. Виробничий відділ, у свою чергу, складається з рослинницького та тваринницького підрозділів, а також відділу переробки сільськогосподарської продукції. Рослинницький підрозділ включає бригади, які займаються вирощуванням зернових та олійних культур. Тваринницький підрозділ складається з ферми ВРХ, свиноферми та вівцеферми.

Ефективна робота організації вимагає налагодження системи управління, яка об'єднує всі служби, підсистеми та комунікації внутрішньої структури. Це також включає в себе процеси, що забезпечують нормальне функціонування організації.

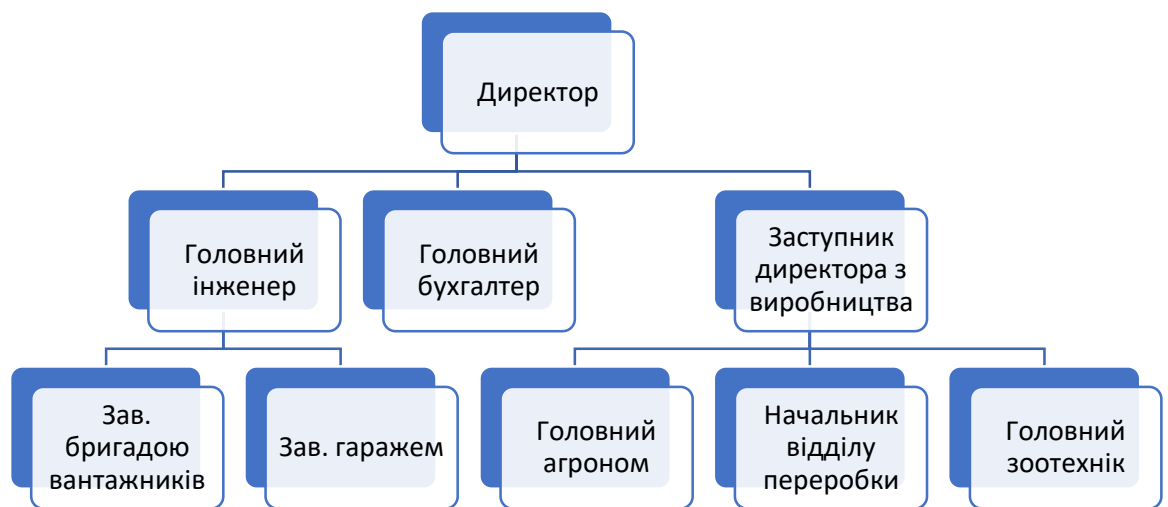


Рис. 2.2 Управлінська структура підприємства

Підприємство "Україна" має лінійну організаційну структуру, що є характерним для багатьох малих компаній. Вона ґрунтується на лінійних повноваженнях та ієрархії управління.

Оцінка показників розміру та економічної діяльності підприємства підтверджує його статус як малого. Аналіз за три роки відображений у таблиці 2.1, що надає інформацію для стратегічного управління.

Зазначається, що ПСП "Україна" відзначається невеликим розміром та важливим внеском у регіональну економіку. Аналітичний погляд на динаміку показників розкриває потенціал для подальшого розвитку та оптимізації.

Таблиця 2.1

Основні показники розміру та господарської діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	+-	%
Площа с.-г. угідь, га	1599	1511	1500	-99	93,8
з неї рілля, га	1599	1511	1500	-99	93,8
Валова продукція у порівняних цінах 2010 р., тис. грн.	20076,6	27974,2	29850,3	9773,7	148,7
Прибуток, тис. грн.	4160,6	11387,8	10368,0	6207,4	249,2
Товарна продукція у фактичних цінах, тис. грн.	22558,0	34967,8	45870,6	23312,6	203,3
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	35	35	32	-3	91,4
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	1256	1436,4	1344	88,0	107,0
Фонд заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу, тис. грн.	106,1	17,5	294,0	187,9	277,1
Повна собівартість продукції, тис. грн.	14787,4	21561,6	32766,4	17979,0	221,6
Рівень рентабельності, %	28,1	52,8	31,6	3,5	x

За трима роками (2020-2022) площа сільськогосподарських угідь та ріллі втратила 93,8% площі. Хоча валова продукція та прибуток значно зросли (на 148,7% та 249,2% відповідно), це супроводжується зменшенням чисельності працівників на 91,4%. Зростання фінансових показників адміністративного персоналу та повної собівартості продукції (на 187,9% та 221,6%) вказує на можливу неефективність управління та виробництва. Рентабельність показує нестабільний ріст, зростаючи до 52,8%, але знову зменшуючись до 31,6% у 2022 році. Загалом, важливо подальший аналіз та вдосконалення стратегії розвитку підприємства.

Для забезпечення своєї діяльності підприємства повинні мати необхідний капітал. Динаміка складу та структури капіталу ПСП "Україна" за тривалий період представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура капіталу підприємства

Види капіталу	Роки						Відхилення,	
	2020		2021		2022		(+/ -)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Власний капітал, всього:	19956,3	66,2	31344,1	67,3	41712,1	80,1	21755,8	13,9
статутний капітал	7,0	0,02	7,0	0,02	7,0	0,0	0	0
додатковий капітал	1042,0	3,5	1042,0	2,2	1042	2,0	0	-1,5
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	18907,3	62,7	30295,1	65,0	40663,1	78,1	21755,8	15,4
Залучений капітал, всього:	10186,5	33,8	15232,1	32,7	10335,1	19,9	148,6	-13,9
довгостроковий	1062,8	3,5	1109,7	2,4	1127,9	2,2	65,1	-1,4
короткостроковий	9123,7	30,3	14122,4	30,3	9207,2	17,7	83,5	-12,6
Всього	30142,8	100,0	46576,2	100,0	52047,2	100,0	21904,4	-

З аналізу таблиці видно, що за три роки (2020-2022) склад та структура капіталу ПСП "Україна" відзначились певними змінами. Зокрема, власний капітал виріс на 80,1%, досягнувши суму 41,712.1 тис. грн. З цього росту статутний капітал залишався практично незмінним, але додатковий капітал збільшився на 2,0%. Нерозподілений прибуток також показав зростання на 78,1%, до 40,663.1 тис. грн.

Щодо залученого капіталу, він відзначився зменшенням на 13,9%, до 10,335.1 тис. грн. Тут довгостроковий капітал збільшився на 2,2%, тоді як короткостроковий зменшився на 17,7%. Загальний залучений капітал вказує на зменшення на 13,9%.

Отже, загалом можна визначити позитивні тенденції у зростанні власного капіталу, але варто уважно спостерігати за динамікою залученого капіталу та його структурою для ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства в майбутньому.

Давайте розглянемо показники використання та результативності використання основних виробничих активів на досліджуваному підприємстві, використовуючи дані, представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання основних
виробничих фондів на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення 2022- 2020 рр.
	2020	2021	2022	
Фондоозброєність праці, тис. грн.	99,2	329,6	650,7	551,5
Фондооснащеність виробництва, тис. грн. на 1 га	2,2	7,2	13,9	11,7
Фондовіддача, грн.				
за валовою продукцією	6,8	3,2	1,4	-5,4
за товарною продукцією	6,5	3,0	2,2	-4,3
Фондомісткість, грн.				
за валовою продукцією	0,15	0,31	0,70	0,5
за товарною продукцією	0,15	0,33	0,64	0,5
Рентабельність основних фондів, %	119,9	98,7	49,8	-70,1

Аналізуючи показники за три роки (2020-2022) у таблиці, можна визначити важливі тенденції в забезпеченості та ефективності використання основних виробничих фондів на досліджуваному підприємстві.

Фондоозброєність праці вражає значним зростанням, збільшившись на 551,5 тис. грн. або більше ніж у шість разів. Фондооснащеність виробництва на один гектар також зросла, показавши збільшення на 11,7 тис. грн., що свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів.

Однак фондовіддача за валовою та товарною продукцією зазнала від'ємних змін, втративши відповідно -5,4 та -4,3 грн. У той же час фондомісткість збільшилась, зокрема, за валовою продукцією на 0,5 грн., що може вказувати на підвищення витрат на виробництво.

Рентабельність основних фондів суттєво зменшилась на 70,1%, відображаючи можливі проблеми у використанні та управлінні цими активами. Усе це підкреслює важливість удосконалення стратегій використання та управління основними виробничими фондами на підприємстві для забезпечення стабільності та підвищення ефективності виробництва.

Отже, можна висловити висновок, що ПСП "Україна" користується

вигідним географічним розташуванням, відноситься до категорії невеликих за розміром підприємств та спеціалізується в високоспеціалізованій галузі, зосереджуючись на вирощуванні зерна та соняшнику.

2.2 Моніторинг кількісних і якісних показників руху персоналу в ПСП «Україна»

В умовах конкурентного ринку ефективність організації залежить від якісних та кількісних характеристик персоналу. Постійний рух працівників, включаючи наймання, переміщення та звільнення, важливий для ефективного управління. Аналіз руху та оцінка персоналу розкривають кількісний, статеві-віковий та освітній склад, а також мотивацію працівників. Зменшення та збільшення кількості працівників вказують на тенденції, можливо, пов'язані з економічними чи стратегічними змінами. Аналіз забезпечення персоналом є важливим кроком для досягнення успіху та конкурентоспроможності на ринку [20].

Таблиця 2.4

Кількісний склад персоналу

Показник	Одиниця виміру	На кінець звітного періоду			Темпи приросту, (%)	
		2020	2021	2022	2022 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	185	173	183	98,9	105,8
- у тому числі кількість штатних працівників	осіб	144	135	142	98,6	105,2
	%	77,8	78,0	77,6	99,7	99,5
- кількість нештатних працівників	осіб	41	38	41	100,0	107,9
	%	22,2	22,0	22,4	100,9	101,8
- з них зовнішніх сумісників	осіб	6	5	6	100,0	120,0
	%	3,2	2,9	3,3	103,1	113,8
працюючі за цивільно-правовими договорами	осіб	19	16	18	94,7	112,5
	%	10,3	9,6	9,8	95,1	102,1

Узагальнюючи дані таблиці, можна висунути кілька важливих висновків. Загальна середньооблікова кількість працівників на кінець звітного періоду зменшилась порівняно з 2020 роком на 1,1%, але залишається вищою

на 5,8% відповідно до 2021 року. Це може вказувати на тимчасові коливання або на реакцію на певні зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі компанії.

Зменшення кількості штатних працівників на 1,4% та одночасне збільшення кількості нештатних працівників на 7,9% свідчать про можливий перехід до більш гнучкої форми праці або оптимізацію структури персоналу. Зростання кількості зовнішніх сумісників на 20% вказує на можливе залучення зовнішніх спеціалістів для виконання конкретних завдань.

Необхідно також відзначити, що працівники, що працюють за цивільно-правовими договорами, зменшилися на 5,3% порівняно з 2020 роком, але збільшилися на 12,5% у порівнянні з 2021 роком. Це може бути пов'язано з змінами в стратегії залучення робочої сили або відношенням до позаштатних працівників.

Головною частиною працівників сільськогосподарського підприємства є жінки, і переважна більшість співробітників є особами молодого та середнього віку, як показано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Статеві-віковий склад працівників

Показник	Одиниця виміру	На кінець звітної періоду			Темпи приросту, (%)	
		2020	2021	2022	2022 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Облікова кількість працівників	осіб	185	173	183	98,9	105,8
Із них чоловіки	осіб	56	51	54	96,4	105,9
	%	30,3	29,5	29,5	97,4	100,0
в обліковій кількості штатних працівників особи у віці 19-34 роки	осіб	92	89	95	103,3	106,7
	%	49,7	51,4	51,9	104,5	101,0
35-49	осіб	83	76	80	96,4	105,3
	%	44,9	43,9	43,7	97,4	99,6
50-59 і більше років	осіб	10	8	8	80,0	100,0
	%	5,4	4,6	4,4	81,0	95,0

Облікова кількість працівників на підприємстві зросла на 5,8% порівняно з 2021 роком та на 1,9% порівняно з 2020 роком, що свідчить про

стабільність та позитивні тенденції. Чоловіки становлять приблизно третину працівників, і їх частка зросла на 1,5% в порівнянні з 2021 роком. Зауважується збільшення облікової кількості штатних працівників у вікових групах 19-34 роки та 35-49 років. В цілому, позитивний розвиток кадрової ситуації вказує на необхідність подальшого моніторингу та адаптації стратегій управління персоналом.

Вивчення рівня освіти працівників компанії показало, що третина з них має вищу освіту, як вказано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Освітній рівень працівників

Показник	Одиниця виміру	На кінець звітного періоду			Темпи приросту, (%)	
		2020	2021	2022	2022 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Облікова кількість працівників	осіб	185	173	183	98,9	105,8
З них мають вищу освіту	осіб	58	55	61	105,2	110,9
	%	31,4	31,8	33,3	106,2	104,8
У тому числі неповну й базову вищу	осіб	25	21	27	108,0	128,6
	%	13,5	12,1	14,8	109,3	121,9
Повну вищу	осіб	42	39	48	114,3	123,1
	%	22,7	22,5	26,2	115,5	116,6

Облікова кількість працівників на підприємстві зросла на 5,8%, а особи з вищою освітою складають 33,3%. Серед них помітне зростання кількості осіб із неповною й базовою вищою освітою на 28,6%, а з повною вищою - на 23,1%. Це свідчить про стратегічний підхід до залучення висококваліфікованих спеціалістів. Загальне позитивне зростання працівників із вищою освітою свідчить про високий рівень професійної компетентності на підприємстві.

Вивчення прогресу працівників (таблиця 2.7) вказує на те, що ПСП «Україна» недостатньо уділяє уваги цьому аспекту, що відзначається невисоким рівнем його розвитку.

Таблиця 2.7

Розвиток працівників

Показник	Одиниця виміру	На кінець звітного періоду			Темпи приросту, (%)	
		2020	2021	2022	2022 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	185	173	183	-1,1	5,8
З них здобули нові професії	осіб	2	6	10	400,0	66,7
	%	1,1	3,5	5,5	396,8	56,1
Підвищили кваліфікацію	осіб	8	7	12	50,0	71,4
	%	4,3	4,0	6,6	52,5	63,9

Середньооблікова кількість працівників підприємства зросла на 5,8% порівняно з 2021 роком. Позитивним є також збільшення кількості працівників, які здобули нові професії, на 400%. Крім того, спостерігається позитивний тренд у підвищенні кваліфікації працівників на 71,4%. Висновок полягає в тому, що підприємство активно розвиває свій персонал, але важливо продовжити моніторинг та адаптацію стратегій для максимізації ефективності використання кадрового потенціалу.

На жаль, відповідно до наших спостережень, заробітна плата працівників ПСП «Україна» виявляється меншою, ніж у промислових галузях, що призводить до відтоку персоналу з підприємства (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз рівня заробітної плати працівників

Показник	На кінець звітного періоду, грн.			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне, грн.	відносне, %
Середньомісячна заробітна плата на підприємстві	4069,4	5287,1	5786,8	1717,4	42,2
Середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу	5243,2	6125,9	7245,4	2002,2	38,19
Середньомісячна заробітна плата виробничого персоналу	2789,1	3058,1	4128,5	1339,4	48,02

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити наступні висновки.

Середньомісячна заробітна плата на підприємстві значно зросла з 2020 року

до 2022 року, збільшившись на 1717,4 грн або на 42,2%. Однак, незважаючи на це зростання, заробітна плата виробничого персоналу виявилась найбільш динамічною, збільшившись на 48,02%, що свідчить про визначений розвиток цієї категорії працівників.

Важливо відзначити, що середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу також зросла і складає 7245,4 грн, що є відмітним підвищенням на 38,19%. Це може свідчити про стратегічні зусилля компанії з удосконалення управлінської ефективності та залучення висококваліфікованих кадрів.

Незважаючи на певне зростання заробітних плат, слід врахувати, що вони залишаються нижчими, ніж у галузях промисловості. Це може впливати на конкурентоспроможність підприємства та спричинити відтік персоналу. Таким чином, важливо враховувати цей аспект при розробці стратегій управління персоналом та оптимізації заробітних плат для забезпечення стійкого розвитку підприємства [18].

Отже, переміщення працівників значною мірою залежить від їхньої мобільності і може мати як спонтанний, так і управлінський характер. Загальне вивчення руху працівників є необхідною частиною ефективного управління персоналом будь-якої організації, оскільки воно надає можливість оцінити кількісні та структурні зміни в колективі, а також вивчити його розвиток та мотивацію для стійкої працевлаштуваності та результативної діяльності. Постійний моніторинг динаміки показників переміщення працівників відіграє ключову роль у об'єктивній оцінці забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю робочої сили, є основою для формування кадрової політики підприємства.

2.3 Дослідження різних стилів управління персоналом на підприємстві ПСП «Україна»

В умовах постійної динаміки сучасного бізнесу, питання управління

персоналом та його ефективності стають вкрай важливими для успішної діяльності будь-якої організації. У цьому контексті, вивчення змін в кадровому складі, а також розробка та реалізація кадрових стратегій мають ключове значення.

Змінність персоналу визначається рядом об'єктивних і суб'єктивних факторів. Невпинний рух персоналу, пов'язаний із набором нових працівників та звільненням колишніх, є нормою в реальному житті підприємств. Це явище відоме під терміном "змінність кадрів". Причини такої змінності можуть бути різноманітні, включаючи об'єктивні, такі як скорочення виробництва чи досягнення пенсійного віку, і суб'єктивні, наприклад, особисті амбіції працівників.

Одним із важливих аспектів в управлінні персоналом є кадрова стратегія, яка визначає набір принципів та цілей управління персоналом. Рівень плинності кадрів може служити еталоном для визначення ефективності цієї стратегії. Дослідження вказують на три ключові фактори, пов'язані з плинністю: вік і період праці, задоволення працею керівництва та трудова активність [4].

Змінність кадрів може бути розглянута як позитивний аспект, оскільки вона розширює можливості працівника та забезпечує приплив нових ідей та переконань в колективі. З іншого боку, вона може стати викликом для управління, оскільки вимагає постійного адаптування та розробки стратегій утримання та привернення талановитих працівників.

В аналізі кадрових стратегій організацій можна виділити чотири типи: пасивну, реактивну, превентивну та активну. Пасивна стратегія характеризується відсутністю вираженої програми дій та реагуванням на конфліктні ситуації. Реактивна стратегія передбачає контроль за симптомами негативного стану та локалізацію кризи. Превентивна стратегія вимагає наявності обґрунтованих прогнозів, але не завжди має засоби впливу. Активна стратегія, у свою чергу, передбачає наявність інструментів впливу та розробку антикризових програм.

Залежно від механізмів, які використовує керівництво, активна стратегія може бути раціональною або авантюристичною. Раціональна активна стратегія базується на обґрунтованих прогнозах і програмах, тоді як авантюристична може бути спрямована на нераціональні, менше усвідомлені аспекти.

На підприємствах, таких як ПСП «Україна», кадрова стратегія визначається вибором конкретного напрямку управління персоналом. Одним із визначальних показників кадрової стратегії є рівень плинності кадрів, який вивчає три основні фактори: вік і період праці, задоволення працею керівництва та трудова активність. Аналізуючи існуючі стратегії на прикладі ПСП «Україна», можна виділити чотири типи кадрової стратегії: пасивну, реактивну, превентивну та активну.

Пасивна стратегія характеризується відсутністю вираженої програми дій у відношенні персоналу та ліквідацією негативних наслідків. Реактивна стратегія передбачає контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом та заходи для локалізації кризи. Превентивна стратегія вимагає обґрунтованих прогнозів та засобів впливу на ситуацію. Активна стратегія, в свою чергу, включає як прогноз, так і засоби для активного впливу на кадрову ситуацію [6].

Акцентуючи увагу на раціональній та авантюристичній стратегіях, можна визначити, що раціональна стратегія передбачає якісний діагноз і прогноз ситуації, а також володіння засобами для впливу на неї. На прикладі ПСП «Україна» це включає прогноз потреби в кадрах на різні періоди, якісну оцінку працівників та програму кадрової роботи. З іншого боку, авантюристична стратегія виявляється в недостатньому діагнозі і обґрунтованому прогнозі, але активному впливі на ситуацію. На ПСП «Україна» це може виявитися в стрімкому розвитку нових напрямків, які можуть змінити кадрову ситуацію, включаючи перепідготовку персоналу.

Одним із важливих аспектів кадрової стратегії є відкрита чи закрита орієнтація на персонал. Відкрита політика передбачає прозорість для

потенційних працівників на будь-якому рівні та можливість прийняття на роботу спеціалістів навіть без попереднього досвіду у компанії. Закрита політика, навпаки, обмежує включення нового персоналу тільки з нижчого рівня, а внутрішні переміщення проводяться лише серед вже існуючого колективу.

Управління персоналом на підприємствах такого типу є складним завданням, оскільки вимагає гнучкості, швидкості реакції на зміни та високого рівня проактивності. Найважливішим завданням управління персоналом на ПСП «Україна» є розвиток і реалізація кадрових стратегій, які дозволяють не тільки ефективно управляти змінами в кадровому складі, але й сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Розглядаючи системи оцінки праці на ПСП «Україна», можна визначити три ключові рівні оцінювання (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Система оцінки праці на ПСП «Україна»

Рівень оцінки	Періодичність	Метод	Можливості використання
Оцінка щоденної професійної діяльності, з визначенням якісних і недоліків.	Один раз у день, один раз у тиждень	Опитування щодо реальних вчинків. Розгортання обговорення.	Взаємодія з отриманими оцінками для вдосконалення власної поведінки та навчання.
Регулярна оцінка виконання трудових обов'язків.	Один раз у півроку, рік	Опитування з питань фактичних дій та результатів роботи. Бесіда.	Встановлення перспектив та формулювання спільних цілей.
Оцінка можливостей або потенціалу.	Разова, перманентна	Оціночне тестування в Центрі оцінки.	Прогнозування потреб у персоналі та розробка планів кар'єрного росту.

Оцінка праці є важливим елементом управління персоналом, який допомагає визначити ефективність працівників і розвивати їх потенціал. На ПСП «Україна» використовуються різні підходи до оцінки праці, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Одним із підходів є оцінка результату. Проте, цей метод може викликати утруднення при оцінці складних та комплексних видів діяльності, які торкаються безлічі людей. Проблемою також стає оцінка внеску кожного працівника в отримання результату, оскільки складно визначити ізольований внесок в командній роботі.

Оцінка поведінки, за критеріями, пов'язаними з виконуваною діяльністю, є іншим підходом. Однак виникає проблема відділення реального поведінки від загальних характеристик особистості, що може призвести до несправедливих оцінок.

Рейтинги успішності, хоча вони відображають поведінкові виміри, мають свої проблеми, такі як помилки узагальнень і генералізації. Це може призвести до необґрунтованого перенесення оцінок з одних шкал на інші, що може спричинити неточності у визначенні успішності працівників.

Процедури ранжирування дозволяють встановити розходження між особами, але можуть призводити до суб'єктивних результатів. Прямі рейтинги можуть бути схильні до помилок та суб'єктивності [12].

Одним із методів індивідуальної оцінки на ПСП «Україна» є використання оцінної анкети та порівняльної анкети. Ці стандартизовані набори питань чи описів дозволяють оцінити працівника за визначеними критеріями. Однак, існують виклики, такі як можливість суб'єктивності оцінювача та складність відділення реального поведінки від загальних характеристик.

Іншим методом є шкала спостереження за поведінкою, яка фіксує вчинки працівника на робочому місці. Цей метод спрямований на об'єктивну оцінку вчинків та допомагає визначити поведінкові аспекти працівника.

Групові методи оцінки, такі як метод класифікації, порівняння по парах та метод заданого розподілу, дають можливість провести порівняння між працівниками у групі. Однак, вони також мають свої обмеження, такі як складність класифікації при великій кількості працівників.

Зворотний зв'язок є важливим елементом оцінки праці, який може бути

корисним для розвитку працівників. Інформація про результати оцінки може бути передана особисто працівнику або відправлена у відповідну службу підприємства для подальших рішень щодо винагород, рівня заробітної плати та інших аспектів управління персоналом.

Успішне функціонування будь-якого підприємства залежить від ефективності його робочої сили, а стимулювання праці визнається ключовим інструментом для досягнення цієї ефективності. У звіті про аналіз стимулювання праці на конкретному підприємстві виявляються деякі цікаві підходи, які можуть послужити взірцем для інших компаній.

Згідно з висновками звіту, однією з істотних проблем в управлінні виробництвом є значне випередження темпів росту заробітної плати над темпами росту продуктивності праці. Це може викликати зниження стимулюючої сили заробітної плати. Тут важливу роль відіграє структура заробітної плати, яка включає базові ставки, преміальні виплати та соціальні програми.

Базова ставка, як вказано в звіті, повинна бути достатньою для приваблення необхідних кваліфікованих працівників. Проте важливо, щоб вона не перевищувала певний відсоток загального доходу працівника. Зростання розміру базової заробітної плати повинне бути обґрунтоване підвищенням продуктивності [13].

Матеріальне заохочення, яке враховує відповідність працівника вимогам, є ще одним ключовим елементом системи стимулювання. Звіт підкреслює важливість цього підходу та показує, як він може бути ефективним для утримання високої продуктивності.

Зокрема, на підприємстві використовується система оплати праці, розроблена американськими фахівцями, відома як "оплата за кваліфікацію" (ОЗК). Ця система визнає важливість не лише складності виконуваної роботи, але й рівня кваліфікації працівника. За цей підхід оплачується не сама праця, а знання та навички, що стимулює працівників активно розвивати свої кваліфікації.

Хоча в звіті зазначено, що витрати на навчання персоналу значно зросли, проте вони компенсуються збільшенням продуктивності праці та зниженням витрат виробництва. Система ОЗК при цьому забезпечує більшу мобільність робочої сили, велику задоволеність працею та інші переваги.

Заключно, стимулювання праці на даному підприємстві виявляється комплексним і ефективним процесом. Він підкреслює необхідність сучасних підходів до оплати праці, які враховують якість та розвиток працівників, а не лише їхню фізичну працездатність. Такий підхід може слугувати прикладом для інших компаній, які прагнуть підняти рівень ефективності та задоволеності працівників.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ПСП «УКРАЇНА»

У сучасних умовах глобального бізнесу та постійних змін в економічному середовищі, ефективне управління підприємством визначається не лише дією систем управління, але й наявністю додаткових інструментів, які допомагають вчасно виявляти та вирішувати проблеми. Серед таких інструментів варто відзначити систему аналізу управлінської діяльності, яка, на додачу до існуючої системи управління ПСП «Україна», може стати ключовим елементом оптимізації підприємницького процесу.

Однією з головних переваг впровадження системи аналізу управлінської діяльності є можливість ліквідувати непогодженість у діях різних відділів та удосконалити взаємодію внутрішніх структур. Засідання, проводимі не рідше двох разів на рік, дозволяють не лише визначити ефективність системи менеджменту підприємства, але й приймати своєчасні рішення щодо поліпшення її функціонування. Оцінка управлінської діяльності, проведена керівниками середньої ланки та провідними спеціалістами, створює об'єктивну базу для аналізу і подальших коригувань [14].

Анкета, що формується на підставі різноманітних критеріїв, таких як результати виконання заходів, внутрішні та зовнішні аудити, зворотний зв'язок та інші, дозволяє отримати повну картину функціонування підприємства. Доцільно також враховувати погіршення системи управління за різними критеріями, що надає можливість заздалегідь виявляти потенційні проблеми та уникати негативних наслідків.

Важливою складовою системи аналізу є підготовка засідань, що вимагає вчасного збору та обробки інформації. Розсилка довідок і матеріалів до засідання забезпечує учасників необхідною інформацією для продуктивного обговорення питань. Такий підхід до проведення засідань сприяє підвищенню ефективності роботи, а відповідальність за дату та місце проведення визначається генеральним директором.

Засідання, що організовані генеральним директором чи його заступником, відіграють важливу роль у цьому процесі. На цих зустрічах обговорюються ключові аспекти функціонування системи управління, визначаються проблемні питання та приймаються стратегічні рішення. Одним із ключових етапів є аналіз матеріалів про функціонування головних процесів, що надає можливість зорганізовано реагувати на виявлені відхилення та вдосконалювати внутрішні процеси.

Важливою складовою засідань є також корекція управлінської політики та її адаптація до корпоративної стратегії, якщо це необхідно. Це стає ключовим елементом забезпечення консистентності та відповідності дій компанії зазначеним стратегічним напрямкам. Рішення про виділення ресурсів визначається на основі обґрунтованої необхідності та стратегічних завдань, що допомагає оптимізувати використання ресурсів та підвищити їх ефективність.

Важливим етапом аналізу стає оцінка ефективності управлінської діяльності та випуск підсумкового протоколу. У цьому документі зосереджена інформація про виступи, прийняті рішення, рекомендації щодо поліпшення та нові цілі. Розсилка цього протоколу визначеним учасникам та відповідальним особам гарантує, що отримана інформація буде використана для подальших дій та вдосконалення управлінського процесу [15].

Впровадження комплексної системи управління на ПСП «Україна» набуває нагального характеру вже в найближчі роки. Зростання обсягів виробництва та потреба в розширенні географії реалізації продукції ставлять перед підприємством завдання оптимізувати управлінські процеси та адаптувати стратегію до нових викликів ринкової економіки. Комплексний підхід до управління стане ключовим фактором успіху, забезпечуючи гнучкість та ефективність у динамічному світі бізнесу.

Процес вдосконалення, який пропонується для реалізації на підприємстві, обов'язково потребує системного розгляду та розділення на конкретні етапи.

Перший етап - Підготовка - визначає необхідність створення керівного комітету та робочої групи. Це стратегічне рішення дозволяє об'єднати представників вищого керівництва та фахівців, які будуть відповідальні за модернізацію та документацію різних процесів. Зазначається, що управління якістю можливе лише при активній участі всіх служб та зацікавлених сторін.

Другий етап - Навчання персоналу - підкреслює важливість початку навчання з вищого керівництва та його переносу вниз по ієрархії. Навчання, проведене переважно відповідальними особами, дозволяє врахувати кожного працівника як ключовий фактор у вдосконаленні системи якості. Здійснення кожним працівником відповідальності за результат своєї діяльності стає важливим елементом успіху стратегії.

Третій етап - Визначення цілей - визначає стратегічні цілі на основі місії та бачення організації. Це важливий етап, де відзначається необхідність узгодження індивідуальних цілей кожного працівника з загальними цілями організації. Відкритість і довірливі відносини між керівництвом та персоналом є критичним фактором успіху.

Четвертий етап - Самооцінка в організації - визначає важливість діагностичної самооцінки та порівняння з іншими підприємствами. Критичний самоаналіз виявляє недоліки та прорахунки, забезпечуючи об'єктивний підхід до виявлення причин проблем. Оцінка ефективності управлінської діяльності є основною метою.

П'ятий та шостий етапи - ідентифікація процесів та розробка плану усунення невідповідностей - є завершальними, визначаючи конкретні дії та ресурси для усунення виявлених проблем та вдосконалення внутрішніх процесів. Розробка плану включає визначення відповідальності та календарний план.

Впровадження даного процесу в управлінську практику підприємства відображає стратегічний підхід до постійного удосконалення та надає засоби для впорядкування та оптимізації робочих процесів. Організований та систематичний підхід до вдосконалення системи менеджменту якості не лише

підвищує ефективність підприємства, а й робить його конкурентоспроможним у сучасному бізнес-світі.

Впровадження комплексної системи управління на підприємстві — це завдання, що передбачає не лише успіхи, але й можливі помилки. Помилки, які, безумовно, є природним явищем у процесі переходу до нової системи, можна подолати, зробивши з них важливі уроки. У цьому контексті важливо врахувати типові помилки, які зазвичай виникають при управлінні виробничими підприємствами.

Однією з таких помилок може бути обмеження генерального директора від прийняття рішень. Це створює ризик втрати гнучкості та швидкості в управлінні. Важливо забезпечити, щоб верхівкове керівництво було відкритим для нових ідей та готовим приймати стратегічні рішення [16].

Не менш важливою є проведення навчання всіх рівнів керівництва підприємства. Від знань і вмінь керівництва залежить успішність впровадження нової системи. Також необхідно врахувати творчий підхід, охоплюючи управління ресурсами та підтримку взаємодії між підрозділами.

Недосягнення чітких, зрозумілих та конкретних цілей і задач в політиці підприємства може впливати на ефективність нової системи. Важливо, щоб цілі були не лише відомі, а й висвітлені в метриках та показниках.

Формальне проведення внутрішніх перевірок може вивести з-під контролю реальний стан речей, утруднюючи виявлення проблем. Застосування навіть базових статистичних методів може значно полегшити виявлення аномалій та недоліків у процесах.

Однак планування та впровадження коригувальних дій без вирішення суті проблем може бути неефективним. Важливо розуміти кореневі причини проблем та запобігати їх повторному виникненню.

Складний допуск фахівців до розподілу фінансових ресурсів може призвести до неефективного використання бюджету та невідповідності стратегічним цілям підприємства. Узгодженість в питаннях автоматизації,

проектного стилю управління, трудових відносин та оргструктури також відіграє ключову роль у спрощенні впровадження нової системи.

Важливим аспектом є створення сприятливого середовища для стимулювання працівників до постійного поліпшення своєї роботи. Це може бути досягнуто шляхом визначення чітких цілей та створення системи стимулів.

Невірне розуміння того, що під підвищенням управлінської діяльності розуміється лише поліпшення якості продукції, а не всіх процесів та ресурсів, може призвести до неповного використання потенціалу нової системи.

Ураховуючи ці типові помилки, можна сформулювати ряд рекомендацій для створення ефективної комплексної системи управління на підприємстві. Впровадження такої системи відкриє нові можливості для підприємства, поліпшить обслуговування споживачів та сприятиме підвищенню прибутковості підприємства [17].

Основним завданням управління на підприємстві повинно бути досягнення конкретних результатів. У цьому контексті роль управлінського персоналу є вирішальною, оскільки їхні дії формують ефективність підприємства. Ефективність управлінського процесу залежить від компетентності та професіоналізму керівництва, що включає в себе як загальні знання управління, так і специфічні вміння в галузі стратегії, інновацій, маркетингу та управління персоналом.

Для досягнення цих завдань, важливо визначити вимоги до управлінського персоналу та забезпечити їхню професійну компетенцію. Це включає в себе знання управлінської науки, володіння сучасними інформаційними технологіями, вміння ефективно взаємодіяти з персоналом та здатність до раціонального управління ресурсами.

Важливою рекомендацією є більше уваги з боку керівництва до застосування методів менеджменту на підприємстві. Оцінка та вибір ефективних підходів до управління є ключовим етапом у покращенні результатів підприємства.

Таким чином, успішне впровадження комплексної системи управління на підприємстві визначається не лише технічними аспектами, але й професіоналізмом управлінського персоналу та врахуванням типових помилок, які можуть виникнути. Забезпечення навчання, творчого підходу та конкретних цілей, а також створення сприятливого середовища, може визначити успіх нової системи та зробити підприємство конкурентоспроможним у вимогливому бізнес-світі.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота, присвячена дослідженню впливу лідера на організацію та ефективність управління в ПСП «Україна», надає важливі висновки та узагальнення щодо сучасного підприємства. Однією з ключових ідей є необхідність правильного організаційного владарювання для досягнення завдань та цілей підприємства.

Важливо визначити, що лідерство визнається як ключовий фактор для досягнення успіху в дослідженні. Лідерство розглядається не лише як виконання формальних обов'язків керівника, але й як здатність відповідального лідера задовольняти інтереси та потреби членів групи, дотримуючись права та цивільних норм. Здебільшого, текст вказує на те, що формальний лідер впливає на групову динаміку, внутрішньогрупові та міжгрупові відносини, а також керує явищами та сторонами життя колективу.

Висвітлено, що вплив лідера формує певні групові цілі, ролі та характеристики, такі як згуртованість, інтеграція, солідарність і інші. Також акцентується на важливості належного психологічного клімату в системі управління колективом, де формальний лідер створює та постійно впливає на колектив для ефективного вирішення завдань організації.

Дослідження також вказує на необхідність володіння лідером інформацією про міжособистісні та групові стосунки, здібності та риси характеру працівників, психологічну сумісність членів колективу та вплив стилю керівництва на морально-психологічний клімат. Це підкреслює важливість врахування соціально-психологічних та індивідуальних особливостей працівників для розвитку соціальних ресурсів організації та досягнення цілей.

У контексті економіко-організаційної характеристики ПСП «Україна», вказано на позитивну динаміку зміни активу балансу, збільшення валюти балансу та прибуткових активів. Аналізуючи фінансову стійкість, зазначено, що її можна оцінити задовільно, але водночас констатується ділова активність

банківської установи. Однак зазначено, що чисельність працівників зменшується, що може впливати на ефективність використання трудових ресурсів.

У дослідженні виокремлено ряд напрямків, які можуть бути використані лідером для поліпшення методів управління персоналом в ПСП «Україна».

По-перше, проведення психологічних тренінгів для керівного складу та працівників визнається необхідним елементом. Зазначено, що лідер повинен мати знання про міжособистісні та групові стосунки, а також розуміти психологічну сумісність членів колективу. Такі тренінги можуть забезпечити керівному складу необхідні інструменти для підтримки психологічного клімату в колективі.

По-друге, створення та розвиток служби психологічної підтримки є ключовим елементом для співпраці з керівництвом підприємства. Це може допомогти вирішувати проблеми, пов'язані з міжособистісними відносинами та створенням позитивного психологічного середовища для працівників.

По-третє, лідер повинен активно мотивувати та стимулювати персонал до активної роботи. Це може бути досягнуто шляхом розробки системи мотивації, яка враховує індивідуальні особливості працівників та стимулює їх до досягнення спільних цілей.

По-четверте, впровадження в корпоративну культуру таких заходів, як "День етикету" чи "День ввічливості", може сприяти покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Вказано, що сприятливий соціально-психологічний клімат є важливою складовою для ефективності організації.

Висновок роботи підкреслює, що для того, щоб керівник ставав справжнім лідером, необхідно постійно удосконалювати свої знання та здібності, користуватися довірою оточуючих, ділитися знаннями та мати системне мислення. Лідерство, як і лідер, вимагає відданості і постійного розвитку, адже лише в цьому випадку воно може допомогти не лише досягненню організаційних цілей, а й підвищенню рівня задоволеності та результативності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пашко Л. А До проблеми активізації людини адміністративної у сфері державного управління. Командор. 2016. № 1. С. 33- 37.
2. Пашко Л. А Управлінські помилки при формуванні комунікативної поведінки оцінюваного державного службовця. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 22.С. 124-132.
3. Kaletnik G., Mazur A. State And Development Perspectives of Human Potential of Ukraine And Its Regions. Економіка, Фінанси, Менеджмент. 2015. Випуск 4. С. 7-21
4. Гура Т.В. Розвиток когнітивних якостей у бізнес-лідерів: навчальний посібник. К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. 40 с.
5. Данилевська І.В., Фіщук Н.Ю. Підвищення кваліфікації спеціалістів агроформувань Науковий вісник НУБІП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. №249. С.158-165.
6. Калетнік Г.М. Функціонування закладу університетської освіти у розвитку агросфери трансформаційної економіки. Економіка, Фінанси, Менеджмент. 2015. Випуск 3. С. 3-8
7. Калетнік Г.М., Гунько І.В. Інноваційні платформи організації науково-дискусійних молодіжних майданчиків у контексті Євроінтеграційного розвитку аграрної економіки. Економіка, Фінанси, Менеджмент. 2017. Випуск 4. С. 7-18
8. Калетнік Г.М., Гунько І.В., Кіреєва Е.А. Практична реалізація державної політики у сфері вищої освіти та положень нового закону «Про вищу освіту» в концептуальних засадах підготовки фахівців на базі ННВК «Всеукраїнський науково-навчальний консорціум». Економіка, Фінанси, Менеджмент. 2016. Випуск 9. С.7-19
9. Калетнік Г.М., Мазур А.Г. Науково-теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях. Економіка, Фінанси,

- Менеджмент. 2016 Випуск 10. С. 7-25.
10. Калетнік Г.М., Підвальна О.Г., Колесник Т.В. Діяльність університетів та інноваційних структур за їх участю як чинник сталого місцевого та регіонального розвитку в умовах проведення реформи децентралізації (на прикладі ННВК «Всеукраїнський науково-навчальний консорціум»). Економіка, Фінанси, Менеджмент. 2018. Випуск . С. 7-27.
 11. Киш Л.М., Поліхун В.М. Порівняльний аналіз продуктивності праці управлінського персоналу. Причорноморські економічні студії. 2017.
 12. № 13-2. С.94-99.
 13. Климчук А.О. Оцінка професійного розвитку персоналу машинобудівних підприємств. Eurasian Academic Research Journal. 2017. № 12 (18). С.48-54.
 14. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С.218-234.
 15. Книш А.Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навчальний посібник. К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. 40 с.
 16. Мазур В.А., Германюк Н.В., Дмитрук Р.В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №1. С. 7-20.
 17. Мороз В.М. Трудовий потенціал бізнес-лідера: навчальний посібник. К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. 40 с.
 18. Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2017. 288 с.
 19. Нестуля О.О., Нестуля С.І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХІХ століття-початок ХХ століття): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 2016. 375 с.
 20. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. Економіка АПК. 2019. № 6 С.64-72.
 21. Серета Н.В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ: навчальний посібник К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. 40 с.

22. Жалінська І.В. Сучасні підходи до розвитку особистості керівника. URL:
https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/25.pdf
23. Бабчинська О.І, Мідляр А.К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>