

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра **Управління персоналом і економіки праці**
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., с.н.с. **Познанська І.В.** _____
(підпис)

“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051«Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління персоналом в HR-індустрії»
(назва бакалаврської програми)

на тему: **«Удосконалення стилів та методів управління персоналом»**
(на прикладі Одеського фахового коледжу економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу)
(назва теми)

Виконавець:
здобувач освіти 4 курсу 6 групи ЦЗВФН
Карчевська Юлія Євгеніївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Збрицька Тетяна Петрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

АНОТАЦІЯ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИЛІВ ТА МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА ПЕРСОНАЛОМ	
1.1. Поняття та сутність стилів та методів керівництва персоналом.....	7
1.2. Характерні риси та класифікація стилів та методів управління керівництва персоналом.....	15
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТИЛІВ ТА МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА ПЕРСОНАЛОМ В ОДЕСЬКОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ОФКЕПГРБ	24
2.2. Дослідження складових управління персоналом в ОФКЕПГРБ	34
2.3. Оцінка ефективності стилів та методів керівництва персоналом в ОФКЕПГРБ.....	42
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ ТА МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА ПЕРСОНАЛОМ В ОДЕСЬКОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
3.1. Розробка заходів з удосконалення стилів та методів керівництва в управлінні персоналом в ОФКЕПГРБ	45
3.2. Розрахунок ефективності заходів щодо вдосконалення стилю та методів керівництва персоналом в ОФКЕПГРБ.....	59
 ВИСНОВКИ.....	 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Удосконалення стилів та методів керівництва персоналом – залишається дуже актуальною в сучасному бізнес-середовищі. Зміни в соціально-економічному середовищі, технологічний прогрес та зростаюча конкуренція змушують організації переглядати та адаптувати свої методи управління персоналом. Ось кілька факторів, що підкреслюють актуальність цієї теми: ринок праці, розмаїття робочих команд, більш вимогливі очікування співробітників та конкурентний тиск. Успішні організації розуміють, що ефективне керівництво персоналом може стати ключовим конкурентним перевагою, дозволяючи привернути та утримувати талановитих працівників та стимулювати їх до досягнення високих результатів. Отже, удосконалення стилів та методів керівництва персоналом залишається надзвичайно актуальною темою для будь-якої організації, яка прагне досягти успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Удосконалення стилів та методів керівництва персоналом в навчальних закладах є надзвичайно актуальною темою у зв'язку зі специфічними вимогами, які ставить перед собою освітня сфера. Сучасні навчальні заклади зіштовхуються з рядом складних викликів, таких як необхідність пристосування до швидких змін в технологіях та педагогічних підходах, розвиток гнучких форм організації навчального процесу, а також зміна очікувань студентів та викладачів у контексті якості освіти.

Навчальні заклади потребують керівництва, яке було б гнучким, адаптивним та спроможним швидко реагувати на зміни у вимогах та умовах навчання. Розвиток інноваційних підходів до керівництва персоналом може допомогти навчальним закладам ефективно впроваджувати нові методи навчання, використовувати передові технології та забезпечувати студентам стимулююче та продуктивне навчальне середовище.

Крім того, навчальні заклади часто мають складну організаційну структуру, яка включає в себе адміністративний персонал, викладачів, здобувачів освіти та

інших працівників. Ефективне керівництво персоналом в такому різноманітному середовищі вимагає розробки та впровадження різноманітних стратегій співробітництва, комунікації та мотивації.

Отже, удосконалення стилів та методів керівництва персоналом в навчальних закладах є ключовим фактором для забезпечення якісної та ефективної освіти, а також для успішного функціонування у сучасному освітньому середовищі.

Вивченню методологічних проблем стилів та методів керівництва персоналом присвячено ряд досліджень. Значний внесок в розвиток теорії стилів та методів керівництва персоналом зробили відомі зарубіжні та вітчизняні науковці. Фундаментальні поняття та сучасні теорії, що стосуються стилів та методів керівництва персоналом були розроблені у працях таких закордонних фахівців, як В. Аволіо, Р. Болден, Дж. Гослінг, Р. Гріффін, А. Деннісон, М. Ендерсон, Е. Кирхлер, Р. Люсьє, А. Мартурано, В. Міллс, Р. Нортхаус, С. Роббінс, К. Родлер, Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер, та ін.

Більшість українських дослідників таких як В. Андріяш [1], Т. Балановська [2], Т. Білорус [3], В. Брич [21; 40-41], М. Виноградський [5], Г. Єльнікова [44], Т. Збрицька [10-11], Т. Зверко [12], Н. Жигайло [8], О. Кузьмін [14], Н. Кудла [17], Н. Коломінський [16], М. Лимар [19], Л. Михайлова [22], О. Моргулець [24], Г. Мошек [20], Т. Назарчук [28], Г. Осовська [32], О. Сорока [39], І. Поліщук [34], О. Пузирьова [35] та багато інших в переважній більшості зайняті удосконаленням механізму та системи управління в умовах розвитку ринкових відносин, але особливості стилів та методів керівництва персоналом потребують подальших досліджень.

Об'єктом дослідження є стилі і методи управління персоналом Одеського фахового коледжу економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є удосконалення стилів та методів управління персоналом Одеського фахового коледжу економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у тому, щоб на основі вивчення спеціальної літератури та критичного аналізу практики господарювання теоретично обґрунтувати та розробити практичні пропозиції стосовно удосконалення стилів та методів керівництва персоналом.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні *завдання*:

1. Розглянути поняття та сутність стилів та методів керівництва персоналом;
2. Навести характерні риси та класифікація стилів та методів управління керівництва персоналом;
3. Навести загальну організаційно-економічну характеристику Одеського фахового коледжу економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу;
4. Здійснити дослідження складових управління персоналом в Одеському фаховому коледжі економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу;
5. Здійснити оцінку ефективності стилів та методів керівництва персоналом в Одеському фаховому коледжі економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу;
6. Здійснити розробку заходів з удосконалення стилів та методів керівництва в управлінні персоналом в Одеському фаховому коледжі економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу;
7. Здійснити розрахунок ефективності заходів щодо вдосконалення стилю та методів керівництва персоналом в Одеському фаховому коледжі економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Дослідження проведене з використанням методів: якісного і кількісного порівняння; структурного та факторного аналізу (під час дослідження принципових аспектів стилів та методів управління керівництва персоналом в Одеському фаховому коледжі економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу); системного узагальнення (для теоретико-методологічного обґрунтування стилів та методів управління керівництва персоналом); фактологічного аналізу (для унаочнення організаційно-управлінської структури, аналізу організаційно-економічної характеристики Одеського фахового коледжу

економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу та складових управління персоналом фахового коледжу); методу систематизації й узагальнень (дослідження теоретично-методологічних аспектів аналізу системи управління персоналом, стилів та методів керівництва персоналом у фаховому коледжі); методу аналізу й синтезу, економіко-статистичних методів (дослідження й аналіз персоналу, оцінки системи управління персоналом й стилів та методів керівництва персоналом фахового коледжу), графічного та табличного методів та ін.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою для проведення кваліфікаційного бакалаврського дослідження є нормативні документи, дані, що публікуються у наукових періодичних виданнях, навчальні видання, інформація з інтернет-сайтів щодо удосконалення стилів та методів керівництва персоналом, дані фінансової звітності та управлінського обліку про кадрову, освітню і фінансову діяльність ОФКЕПГРБ.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 75 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 22 таблиці, 20 рисунків. Бібліографічний список включає 56 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИЛІВ ТА МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Поняття та сутність стилів та методів керівництва персоналом

Управління персоналом представляє собою комплекс управлінських рішень та дій, спрямованих на вплив на людей через взаємопов'язану систему організаційно-економічних та соціальних заходів. Ці заходи спрямовані на створення умов для нормального розвитку та оптимального використання трудового потенціалу на рівні підприємства. Поняття «стиль» має своє коріння в латинському слові «stilus», що означає знаряддя для письма у стародавні часи. У контексті сучасності воно визначається як стійка сукупність характерних і повторювальних рис людини, що виявляються у її мисленні, поведінці та спілкуванні [15, с. 164]. Іншими словами, це комбінація індивідуальних засобів і методів, які використовує людина у своїй діяльності. На якість управління персоналом майже у рівній мірі впливають усі фактори, так як управління персоналом стосується безпосередньо персоналу, який задіяний у всіх сферах роботи підприємства. На вітчизняних підприємствах в більшій мірі застосовують саме економічну складову управління персоналом. Для розвитку підприємств необхідно звертати увагу не лише на економічний аспект управління персоналом, а й на соціальний. Тільки тоді можна буде говорити про підвищення якості управління персоналом [39].

Те, як керівник будує відносини з підлеглими, впливає на те, як останні працюють для розвитку компанії. А також дає наступні переваги: підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності компанії в цілому; формування позитивної й доброзичливої атмосфери в колективі; довгострокове співробітництво з кращими працівниками (зниження плинності кадрів); підвищення лояльності й відповідальності з боку персоналу; формування стійкої корпоративної культури [10, с. 425]. Керівники та менеджери користуються різними методами, прийомами та принципами у взаємодії зі своїми підлеглими з

метою досягнення завданої мети. Ці методи та прийоми можна класифікувати за різними критеріями, що дозволяє формувати унікальний стиль управління для кожного керівника. Цей стиль відображає його щоденну поведінку та ставлення до команди, а також стимулює членів команди до виконання встановлених завдань.

Роль керівника організації обумовлюється його стилем лідерства, який охоплює всі взаємодії (як виробничі так і особистісні) всередині організації. Стиль лідерства (керівництва) – це сукупність засобів і методів, якими керівник організації впливає на підлеглих і встановлює правила поведінки в колективі [21].

Сучасні керівники розвивають свій власний стиль управління, який виявляється у їхніх методах стимулювання колективу до ініціативного та креативного підходу до виконання обов'язків, а також у контролі за результатами діяльності підлеглих. Цей стиль може служити показником якості керівництва та здатності забезпечувати ефективне управління, а також формувати позитивну атмосферу в колективі, що сприяє розвитку добрих взаємин і професійної поведінки. Ступінь делегування повноважень, типи влади, які використовує керівник, а також його спрямованість на людські відносини або виконання завдань – все це відображає його стиль управління.

Протягом тривалого часу науковці здійснюють дослідження та аналізують питання вибору стилю управління, і на сьогоднішній день існує значний обсяг літератури з цієї теми.

У табл. 1.1 наведено підходи до визначення поняття «стиль керівництва» наведено різноманітні визначення стилю керівництва. Розглянемо кілька з них. Т. Шкарупа визначає стиль керівництва як спосіб, за допомогою якого менеджер працює для досягнення своїх цілей. Цей підхід охоплює спосіб, яким менеджер планує, організовує, приймає рішення, делегує та керує персоналом. Він визначає, як керівник взаємодіє зі своїми підлеглими та є незмінним зразком поведінки керівника, незалежно від конкретної ситуації. Через встановлений стиль управління може бути досягнута задоволеність роботою та збільшена продуктивність співробітників [45].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «стиль керівництва»

Джерело	Визначення поняття
В. А. Співак [12]	Стиль керівництва – це сталі риси керівника при реалізації розпорядчих функцій, які відображають сприйняття ним членів команди та рівень його власної культури
К. Родлер, Е. Кирхлер [36]	Стиль керівництва – стабільна ознака особистості керівника
Н. Т. Мала [14]	Стиль керівництва – характерна манера поведінки людини, що домінує в її управлінській діяльності та за допомогою якої вона здійснює вплив на підлеглих та мотивує їх для досягнення поставлених цілей підприємства
Н. Л. Коломінський [16]	Стиль керівництва – це система методів, засобів, прийомів, які домінують в управлінській діяльності менеджера, та специфіка їх застосування, обумовлені особистістю менеджера
Л. М. Кравченко [8]	Стиль керівництва – гнучка поведінка керівника щодо підлеглих, що ґрунтується на самоуправлінні та самоорганізації та є орієнтовною на досягнення поставлених цілей організації
І. І. Вініченко, К. М. Дідур [6]	«Стиль керівництва — це сукупність засобів впливу керівника на членів команди, яка обумовлена специфікою поставлених завдань, взаємодія керівника з колективом, діапазоном його повноважень, індивідуальними якостями членів команди»
О. Є. Кузьмін [18]	Стилі керівництва – сукупність способів, прийомів та механізмів керівного впливу на колектив з метою забезпечення виконання поставлених завдань та досягнення цілей підприємства
М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова [5]	«Стиль керівництва – це сукупність прийомів, методів та засобів поведінки особи при виконанні своїх повноважень на підприємстві»
Г. В. Осовська, О. А. Осовський [32]	Стиль керівництва – це стала сукупність індивідуальних і психологічних особливостей керівника, за допомогою яких реалізується методи управління
О. Б. Моргулець [24]	Стиль керівництва – гнучка манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка трансформується в часі залежно від ситуації та проявляється в способах реалізації управлінських робіт
О. Ю. Саврук [26]	Стиль керівництва – це стиль поведінки менеджера щодо своїх співробітників, який змінюється залежно від ситуації, бере до уваги суб'єктивно-психологічні характеристики менеджера та є орієнтованим на досягнення поставлених завдань

Джерело: побудовано на основі [12;36;14;16;8;6;18;5;32;24;26]

Згідно з навчальним посібником під редакцією О. Кузьміна, стиль керівництва визначається як характерна манера поведінки керівника, яка домінує у його управлінській діяльності. Цей стиль дозволяє керівнику впливати на

підлеглих та мотивувати їх для досягнення цілей організації [18].

Л. Калушка визначає стиль керівництва як систему методів, якими керівник впливає на своїх підлеглих, а також як особливості взаємодії керівника з колективом. Ці особливості стійко проявляються та формуються під впливом об'єктивних та суб'єктивних умов управління, а також індивідуально-психологічних характеристик керівника [14].

Згідно з економічною енциклопедією під ред. С. Мочерного, стиль управління визначає як вияв певних особистих якостей керівника у його взаємодії з підлеглими та способів розв'язання виробничих та інших проблем [25, с. 472].

У відповідності до Економічної енциклопедії під ред. А.Гаврилишина, стиль керівництва – це вияв певних особистих якостей керівника у його взаємодії з підлеглими та методах вирішення виробничих та інших проблем [20].

М. Лимар визначає стиль керівництва визначається як конкретна система «методів та прийомів управлінської діяльності, яку керівник віддає перевагу. Вибір конкретного стилю керівництва обумовлений великою кількістю взаємопов'язаних об'єктивних і суб'єктивних чинників [19].

Після аналізу різних точок зору вчених щодо визначення поняття «стиль керівництва» можна зазначити, що найчастіше це поняття тлумачиться як сукупність прийомів, методів та механізмів впливу, застосованих для вирішення управлінських завдань.

На думку Н. Коломінського, стиль керівництва в установі освіти представляє собою систему методів, прийомів та засобів, що переважають у управлінській діяльності керівника, а також особливості їхнього застосування, які визначаються особистістю керівника. Стиль роботи керівника виступає як конкретне відображення принципів, форм і методів виконання управлінських завдань, що чітко демонструють його особистісні та професійні якості [16, с. 148]. Л. Кравченко розуміє стиль роботи менеджера освіти є гнучкою поведінкою керівника у відношенні до співробітників та учнів, ґрунтуючись на самоорганізації та самоуправлінні, і спрямований на досягнення цілей навчально-виховного закладу та організації загалом [8, с. 24].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що стиль керівництва менеджера освітньої організації є системою особистих засобів і способів його управлінської діяльності з метою досягнення поставлених цілей закладу та організації в цілому. Стиль керівництва є важливим психологічним феноменом. У процесі управлінської діяльності керівник освітньої організації виконує значні адаптаційні функції, включаючи подолання суперечностей між його власними особливостями та вимогами діяльності, а також впливає на успішну взаємодію з оточенням. Стиль керівництва формується на основі особистісних і психологічних характеристик керівника, відображаючи його стійку поведінку. Індивідуальні особливості та взаємини з підлеглими під час ухвалення та реалізації управлінських рішень впливають на формування стилю керівництва. Також на стиль управління впливають рівень делегування повноважень, форма влади, орієнтація керівника на встановлення відносин у колективі або досягнення виробничих цілей [33, с. 241].

В сучасній психологічній літературі існують різні підходи до класифікації стилів керівництва, які визначаються за різноманітними критеріями. Два основні підходи до розуміння сутності керівництва можна виокремити досить чітко. За першим підходом поняття «керівництво» переважно трактується як синонім поняття «управління». Прихильники другого підходу розглядають керівництво як один із ключових елементів управління, який має значний психологічний аспект. Цей підхід служить основою для розуміння керівництва як процесу встановлення міжособистісних взаємин з підлеглими та особистісного впливу на них з метою досягнення управлінських цілей [34, с. 29]. В цьому випадку поняття «керівництво» за своїм змістом є вужчим, ніж поняття «управління».

В роботі керівника можна виділити три основні напрямки: управління діяльністю, управління персоналом і управління самим собою. Основою всієї управлінської діяльності є стиль управління. Він визначає взаємодію з підлеглими, якість ухвалення та реалізації управлінських рішень, можливість кар'єрного росту в організації, участь виконавців у досягненні цілей організації, виконання функцій управління менеджерами середнього та низового рівня

управління і багато іншого [11]. Тобто стиль управління визначає якість управлінських дій (рис. 1.1).

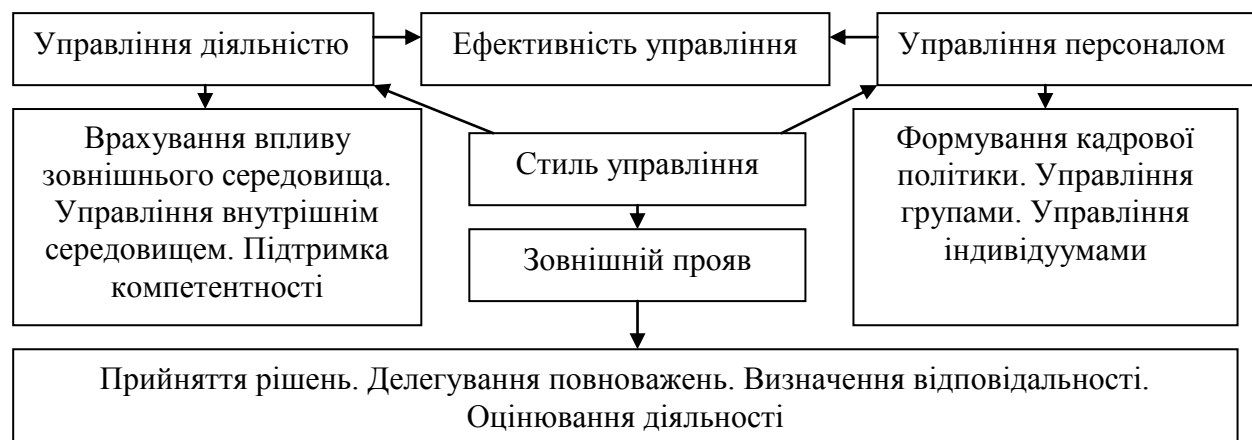


Рис. 1.1. Місце стилю управління в управлінській діяльності

Джерело: побудовано на основі [2; 40]

Функціональні аспекти стилю управління менеджера освіти обумовлені цілями та завданнями, які він вирішує під час керування. Наприклад, гностичний компонент спрямований на аналіз умов та засобів, що використовуються в професійній діяльності.

Проектувальний аспект дозволяє уявити взаємозв'язок структурно-функціональних елементів стилю управління. Конструктивний аспект гарантує системність стилю управління через трансформацію результатів аналізу та проектування. Комунікативний компонент реалізується у взаємодії з підлеглими та впливі на них. Організаційний аспект забезпечує адаптацію стилю управління до потреб організації. Соціально-перцептивний аспект включає в себе діагностику інформаційних потоків. Аутопсихологічний компонент передбачає освоєння та удосконалення навичок. Рефлексивний аспект спрямований на зменшення протиріч між зовнішніми та внутрішніми факторами [42, с. 166].

Отже, різноманітні функціональні компоненти стилю управління менеджера освіти, такі як гностичний, проектувальний, конструктивний, комунікативний, організаційний, соціально-перцептивний та рефлексивний, визначаються різними рівнями їх сформованості, що впливає на професійний рівень суб'єкта управління

та використання соціально-психологічних особливостей для формування стилю управління та його оптимізації. Стилi управління мають вирішальний вплив на ефективність діяльності освітньої організації, формування психологічного клімату у колективі та забезпечення виконавчої дисципліни [43-44].

На підставі аналізу наукових джерел, А. Клочко визначив ключові аспекти стилів управління: цілеспрямованість – орієнтація на досягнення конкретних виробничих цілей; гнучкість – здатність змінюватися в залежності від ситуації; адекватність ситуації – використання у відповідній ситуації; суб'єктивність – пов'язаний з діями конкретної особистості, відображає її думки та переживання; об'єктивність – існує незалежно від людської свідомості, залежить від моральних, соціально-економічних та політичних чинників; актуальність – відповідність сучасному часу; динамічність – змінюється відповідно до змін в освітньому середовищі та пріоритетів організації; оснований на характері керівника; стиль управління формується в процесі діяльності, може коригуватися та розвиватися; зумовлений культурними цінностями, традиціями організації тощо [15, с. 164].

Стиль керівництва перш за все визначається особистими рисами та якостями керівника. Однак, крім цих аспектів, важливо враховувати інші компоненти (рис. 1.2).

Стиль керівництва має як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти. Він завжди є унікальним, оскільки відображає індивідуальність та самовираження кожної особистості. Зауваження фахівців підтверджують, що такий стиль визначає не лише всю діяльність керівника, але й прямо впливає на всі аспекти роботи організації та безпосередньо відображається на колективі.

На основі аналізу літератури та дослідження взаємодії між керівниками та підлеглими, О. Саврук запропонував класифікацію чинників, які впливають на вибір стилю керівництва організацією (рис. 1.3).

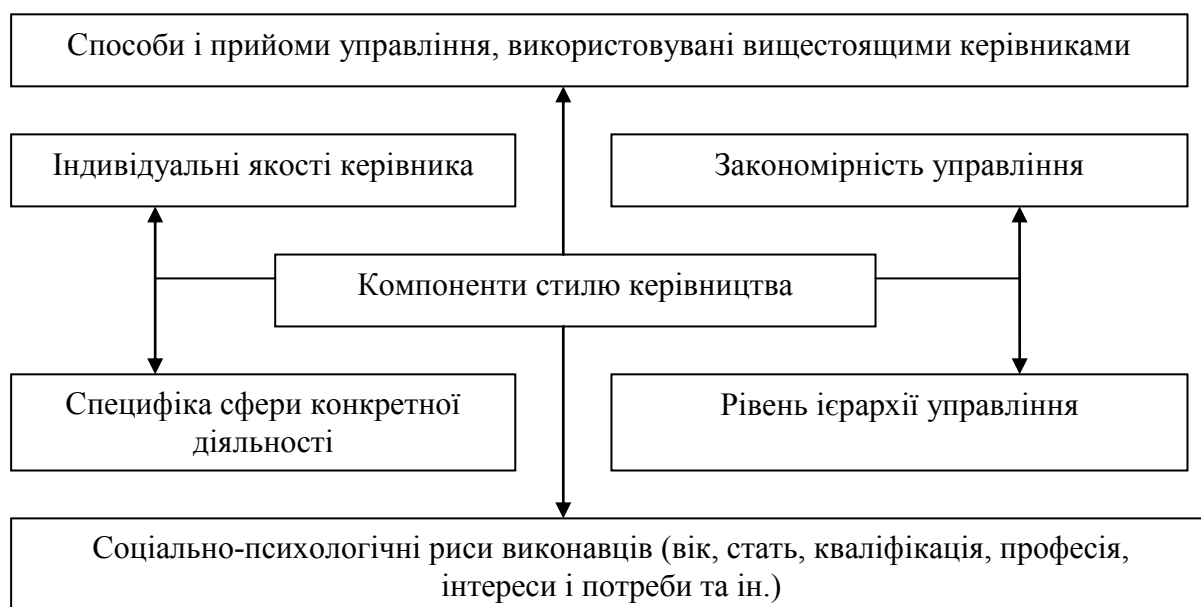


Рис. 1.2. Компоненти стилю керівництва

Джерело: побудовано на основі [13, с. 12; 27; 28]

Цих чинників досить багато, вони взаємодоповнюють один одного, а іноді можуть суперечити один одному [35, с. 223].

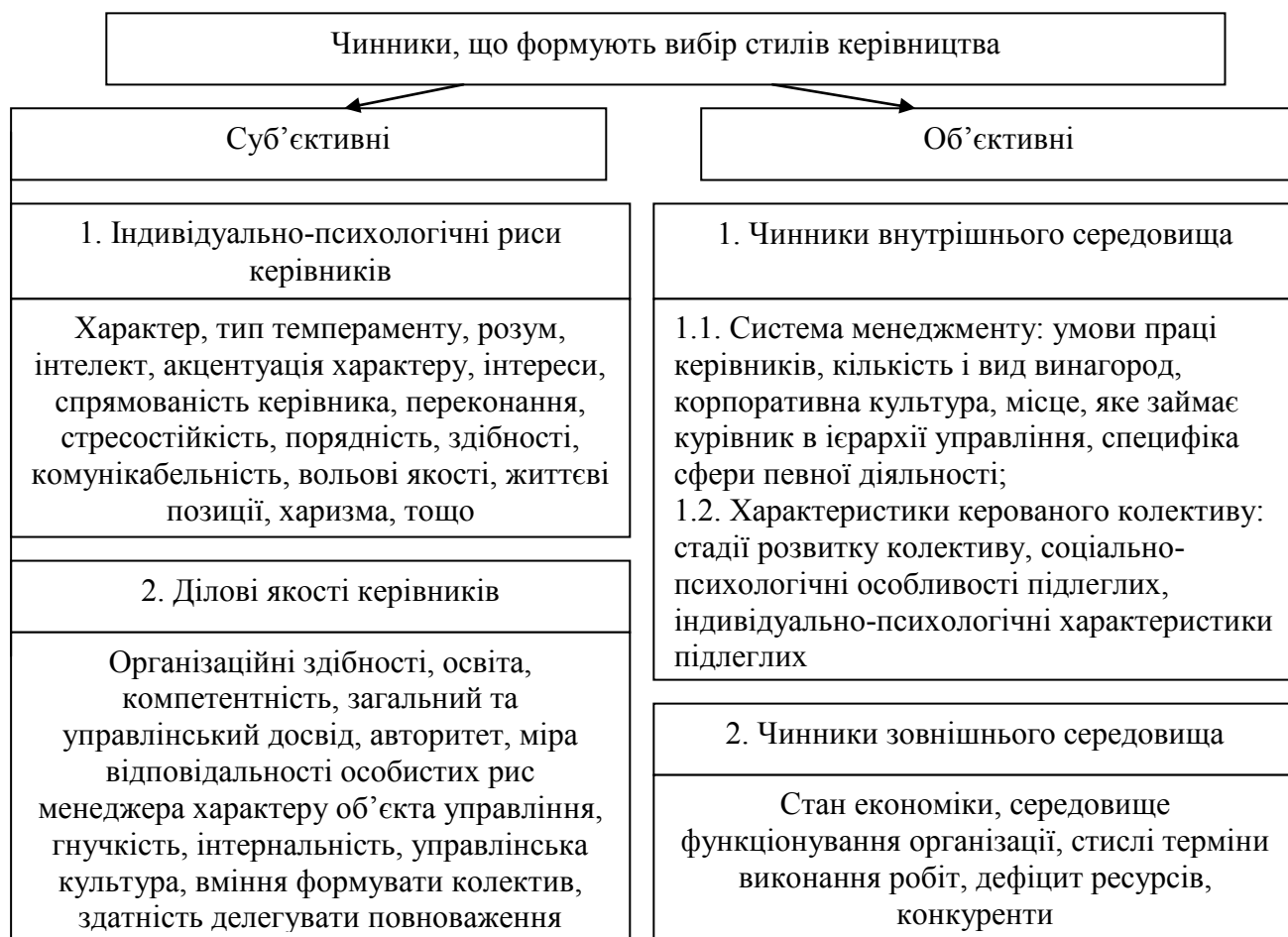


Рис. 1.3. Чинники, що впливають на формування стилю керівництва

Джерело: побудовано на основі [28]

Отже, стиль керівництва представляє собою комплексну характеристику, яка враховує як особливості керівника, так і контекст, у якому він працює. Він є цілісною та відносно стабільною системою методів, прийомів та засобів, що використовуються керівником для успішного здійснення управлінських функцій. Стиль керівництва впливає на ефективність управлінських дій через контроль діяльності та організацію роботи персоналу. Зовнішній прояв стилю керівництва відображається через впровадження основних управлінських практик та формування вертикальних та горизонтальних зв'язків в організації.

1.2. Характерні риси та класифікація стилів та методів управління керівництва персоналом

Уперше питання про різновиди керівництва було висвітлене К. Левінім та Р. Ліппіттом у їх роботі «Експериментальний підхід до дослідження автократії та демократії» у 1938 році. Вони вперше представили найпоширенішу класифікацію стилів керівництва, включаючи авторитарний, демократичний та ліберальний. Хоча ці стилі стали основою теорії та практики українського менеджменту, їх теоретичний розвиток та аналіз у різних сферах та ситуаціях менеджменту залишаються недостатніми [31, с. 39].

І. Адізес зробив значний крок у цьому напрямку, представивши «теорію стилів менеджменту», яка є методологічною основою для системного підходу до менеджменту та діяльності організацій взагалі. Він розглядає стилі менеджменту (і відповідні типи менеджерів) у контексті чотирьох основних функцій, які повинен виконувати менеджмент у будь-якій організації: виробництво результатів (Р), адміністрування (А), підприємництво (Е) та інтеграція (І) [32, с. 129].

На сьогоднішній день існує різноманіття підходів до класифікації стилів керівництва. Наприклад, Е. Кузьмін, І. Волков, Ю. Ємельянов розглядають п'ять таких стилів: дистанційний, контактний, цілепокладаючий, делегуючий, проблемно-організуючий. За словами І. Шинона та Т. Колларика, їх також п'ять, але називаються вони авторитарним, директивним, ситуаційним, конформним,

дезорганізуючим. З свого боку, А. Журавльов та В. Рубахін виділяють сім стилів: директивний, колегіальний, ліберальний, директивно-колегіальний, директивно-ліберальний, колегіально-ліберальний, змішаний. Крім цього, існують інші підходи до класифікації стилів керівництва. Так, Г. Юкл ідентифікує дев'ятнадцять різних категорій стилів керівництва, від авторитарного до участі. Однак, всі вони зазначають, що жоден з цих стилів не може гарантувати успішного результату управлінської діяльності. Більшість дослідників вважає, що існують три класичних стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний, кожен з яких має свою специфіку управлінської поведінки. Незалежно від вибраного стилю, успіхи або невдачі в діяльності організації залежать від ефективності та правильності ухвалених керівником рішень. Кожен стиль керівництва відображає як загальноприйнятні дії, так і індивідуальні особистісні риси та характеристики керівника [42; 43; 49; 52; 55].

Методика В. Захарова та А. Журавльова надає можливість оцінити три основні стилі керівництва:

- *директивний* – характеризується орієнтацією на власні думки та оцінки, прагненням до влади та впевненістю у собі. Такий керівник часто демонструє тверду формальну дисципліну, підтримує велику дистанцію з підлеглими та уникає визнання своїх помилок. Він ігнорує ініціативу та творчу активність співробітників, часто приймає рішення в одноособовому порядку та здійснює контроль над діями підлеглих;

- *ліберальний* – стиль відрізняється поблажливістю до працівників та відсутністю вимогливості та строгої дисципліни. Керівник ліберального типу схильний до панібратства з підлеглими та часто перекладає відповідальність за ухвалення рішень на інших;

- *колегіальний* – стиль об'єднує вимогливість та контроль із ініціативним та творчим підходом до роботи та свідомим дотриманням дисципліни. Керівник колегіального стилю прагне делегувати повноваження та розділити відповідальність, він демократичний у прийнятті рішень [12, с. 28].

Ефективність управлінської діяльності, атмосфера в колективі та спрямованість на результати – усе це напряду залежить від обраного стилю керівництва. Керівник на будь-якому рівні повинен бути спрямованим на досягнення конкретних результатів. Лідер, який володіє ефективним стилем керівництва, має здатність досягати високих результатів завдяки своїй орієнтації на досягнення поставлених цілей.

Наразі існує значна різноманітність підходів до класифікації стилів керівництва залежно від різних ознак. Багато з них ґрунтуються на дослідженнях К. Левіна, який ідентифікував три основні стилі: авторитарний, демократичний і ліберальний. У Додатку А подано систематизацію наукових поглядів з погляду поведінкового підходу до виділення стилів управління.

Поняття «стиль керівництва» та його вивчення має своє коріння у дослідженнях німецького психолога К. Левіна. Експерименти Левіна виявили три основних стилі керівництва/лідерства: авторитарний (директивний, одноосібний), демократичний (колегіальний) та ліберальний (потуральний, дозвільний, невтручання, нейтральний).

Характеристика кожного з цих стилів керівництва подана в табл. 1.2.

Ефективне керівництво в організації сприяє створенню атмосфери активної участі та підтримки спільних цілей, що мобілізує членів колективу до подолання викликів та досягнення запланованих результатів. Для успішного керівництва важливо встановлювати зв'язки з підлеглими. Основні складові ефективного керівництва включають ініціативність, відкритість до інформації, захист своїх поглядів, уміння приймати рішення, вирішення конфліктів, аналіз власних дій, а також гнучкість у реагуванні на різноманітні обставини. Суть останнього полягає у тому, що немає універсального стилю керівництва, який би підходив у всіх ситуаціях. Тому важливо для менеджерів бути готовими змінювати свій підхід залежно від конкретного контексту [6]. Відповідно до класифікації стилів управління, заснованої на поведінці, можна стверджувати, що ефективність керівництва залежить не тільки від особистих якостей керівника, але й від того, наскільки його дії відповідають конкретній обстановці, рівню кваліфікації та

прийнятим рішенням.

Таблиця 1.2

Характеристика традиційних стилів управління

Параметри взаємодії з підлеглими	Стилі управління (керівництва)		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішень	Рішення приймаються одноосібно	Рішення приймаються після обговорення в групі	Рішення приймаються самі собою (кимсь у групі) або за вказівкою
Спосіб доведення рішення	Накази, розпорядження, команди	Пропозиції, ради	Прохання
Відношення до відповідальності	Бере повністю на себе або повністю перекладає на підлеглих	Колективна відповідальність	Знімає із себе всяку відповідальність
Відношення до ініціативи	Придушується	Заохочується	Віддається в руки підлеглих
Відношення до конфліктів	Прагне задавити	Прагне максимально ефективно їх використовувати	Ухиляється, відпускає на самоплив
Відношення до власної компетентності	Недоліків нема «і не може бути по визначенню»	Постійно підвищує свою кваліфікацію	Не придає великого значення
Стиль спілкування	«Тримає дистанцію»	Підтримує дружнє спілкування	Уникає спілкування
Характер відносин з підлеглими	Залежно від настрою	Манера поведінки з усіма як з рівними колегами	М'яка манера поведінки
Відношення до дисципліни	Жорстка формалізована дисципліни	Прихильник розумної дисципліни	Формально-прощеньське відношення
Відношення до мотивації	Покарання – основний метод стимулювання	Необхідно використовувати різні методи	Байдуже

Джерело: побудовано на основі [4; 9; 14]

Згідно з цим підходом, різноманітність у стилі лідерства включає характерні методи та прийоми, які керівник використовує у своїй діяльності. Стиль керівництва визначає ступінь делегування влади, методи взаємодії з зовнішнім середовищем, способи спілкування з персоналом, а також прийнятну манеру поведінки керівника щодо підлеглих.

Розглянемо детальніше стилі керівництва, в класифікацію яких закладено ступінь делегування повноважень. Звичайно, в цій класифікації можна виділити два протилежні полюси: авторитарний та ліберальний. Перший характеризується суворим контролем, тоді як другий – майже повною відсутністю адміністративного тиску. Історично ці стилі керівництва часто розглядалися як переважно негативні, у той час як демократичний стиль вважався найефективнішим та бажаним для використання в управлінні.

Для авторитарного або директивного стилю керівництва характерним є те, що рішення приймаються керівником або керівним органом в одноосібному порядку, і після цього вони реалізуються колективом підлеглих. У своїй роботі керівник керується власними інтересами та цілями, займає жорсткі та непохитні позиції, часто не бере до уваги думку інших і обмежує творчий потенціал підлеглих. Він застосовує організаційно-адміністративні методи управління, такі як накази, розпорядження, санкції, а також соціально-психологічні впливи. Зазвичай такий підхід не схвалюється управлінською системою, оскільки він не сприяє її прогресивному розвитку і, при тривалому застосуванні, може призвести до самознищення [12, с. 51; 28, с. 287].

Варто відзначити, що ефективність авторитарного стилю керівництва проявляється найбільш важливо в кризових ситуаціях та ситуаціях, коли потрібно швидко та рішуче приймати рішення, а також мобілізувати працівників для активного виконання своїх обов'язків. Ці принципи можна успішно застосовувати в організації роботи соціальної служби під час воєнного стану, оскільки такі умови завжди вимагають непередбачуваності, значних обсягів роботи та необхідності оперативно реагувати на зовнішні виклики. При використанні директивного стилю керівництва з урахуванням ситуації та професійного підходу можна ефективно управляти соціальною службою в умовах кризи.

Авторитарний стиль управління може приймати різні форми прояву:

– *диктаторський стиль* – вирішення питань здійснюється виключно керівником, взаємовідносини з підлеглими ґрунтуються на владі, побудованій на примусі;

– *автократичний стиль* – керівник використовує апарат влади для ухвалення та виконання рішень;

– *бюрократичний стиль* – авторитет керівника базується на формальній владі, яка передбачає безумовне підпорядкування в ієрархічній структурі;

– *патріархальний* (патерналістський) стиль – керівник веде себе як батько у патріархальній родині, демонструючи абсолютну самостійність у прийнятті рішень та проявляючи турботу про членів колективу. Мотивація працівників здійснюється через особисту залежність від керівника, а влада концентрується у нього;

– *доброзичливий стиль* – це форма керівництва, побудована на експертній владі, коли керівник має відповідні знання та користується авторитетом, і його рішення приймаються без обговорення з підлеглими.

Усі вищезазначені прояви авторитарного стилю управління відзначаються тим, що рішення приймаються одноосібно керівником, а потім повинні безперечно виконуватися колективом підлеглих. За словами більшості дослідників, саме авторитарний підхід є головною причиною конфліктів у організації, оскільки керівництво бажає продемонструвати свою єдиноначальність. Автократичний керівник, як правило, втрачає найбільш цінних співробітників, пригнічує їхню ініціативу і створює ворожу атмосферу. Щоб уникнути конфліктів, підлеглі можуть дезінформувати авторитарного керівника та ухилятися від виконання завдань. Коли підлеглі співвідносять інтереси організації з інтересами самого авторитарного керівника, вони можуть намагатися реалізувати власні цілі, навіть якщо це суперечить загальним інтересам організації. В актуальних аналізах у галузі управління відзначається, що авторитарний спосіб керівництва досліджується з точки зору його позитивних аспектів. Особливу увагу приділяють швидкому ухваленню рішень та активізації персоналу для їх виконання. Також часто висловлюється думка, що цей підхід може бути корисним у ситуаціях кризового управління, коли спостерігається недостатній рівень професійності та низька мотивація співробітників, а також при обмежених управлінських зв'язках. Однак вважаємо, що саме авторитарний стиль

керівництва може бути корінною причиною тих обставин, які визначають його «ефективність» (рис. 1.4).

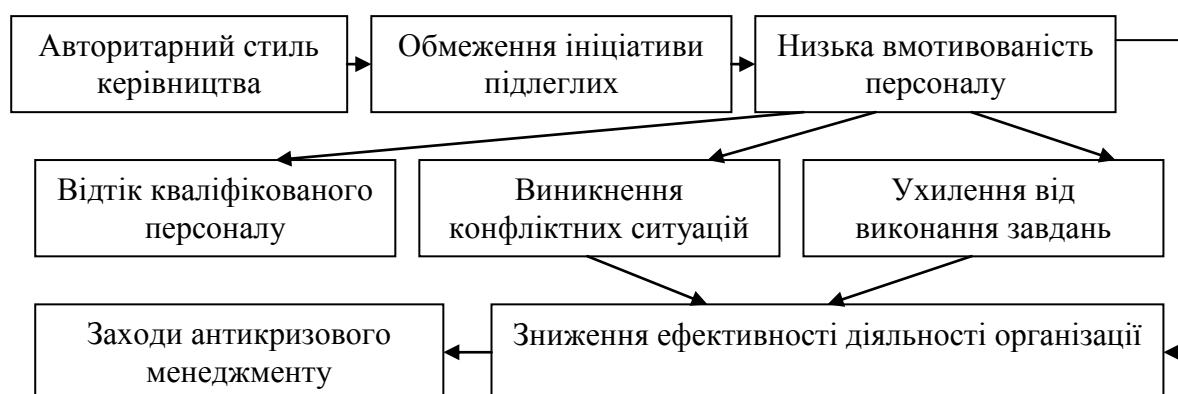


Рис. 1.4. Коло зниження ефективності за авторитарного стилю керівництва

Джерело: побудовано на основі [4; 9; 14]

Ліберальний (нейтральний/потуральний) *стиль* керівництва характеризується пасивністю керівника у взаємодії зі своїми підлеглими. Незважаючи на те, що цей підхід дає деяку волю колективу для вияву творчого потенціалу та прийняття рішень, він вважається малоефективним і нестійким.

Ліберальний керівник проявляє недостатню ініціативу і не бере на себе відповідальність за прийняття рішень, перекладаючи цю відповідальність на плечі підлеглих. Він часто очікує вказівок та настанов від вищого керівництва. Члени колективу можуть впливати на керівника та навіть займати керівну позицію стосовно нього. Фактично, керівник не має належного авторитету, і його повноваження можуть бути перехоплені неформальними лідерами з колективу. В цілому, цей стиль, на перший погляд, може виглядати позитивно, адже він сприяє свободі та праву вибору. Однак в той же час він може призводити до недисциплінованості, безвідповідальності та втрати контролю над підлеглими [9; 13, с. 12; 23].

Протягом тривалого часу *демократичний стиль* керівництва вважався найефективнішим. Він ґрунтується на партнерських відносинах між керівником та підлеглими, де думки останніх враховуються під час прийняття рішень. Проблеми обговорюються, шляхи їх вирішення обговорюються, і раціональні пропозиції підлеглих беруться до уваги. У цьому випадку авторитет як керівника, так і членів

колективу, перебуває на високому рівні. Ефективність організації при демократичному керівництві значно перевищує ефективність за авторитарним або ліберальним стилями. Однак і демократичний підхід не завжди забезпечує очікувану результативність у функціонуванні організації.

Кожен із описаних стилів керівництва має свої переваги та недоліки, проте успішність вибраного стилю управління залежатиме від його придатності для керівника, характеристик керованого колективу та особливостей безпосередніх виконавців. Застосування різних стилів керівництва обмежується нормативно-правовими, етичними та культурними аспектами організації.

Крім цього, ефективність керівництва повинна зорієнтуватись як на внутрішні особливості організації, так і на зовнішні впливові фактори, що визначають якість її діяльності. Найбільш успішним є той стиль управління, який може пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, таких як рівень стабільності, суспільні цінності, стан ринкових умов тощо, і в той же час зосереджується на внутрішніх аспектах ефективності організації, таких як структура, система управління, інформаційні потоки та потенціал персоналу. Зміни у зовнішньому середовищі та внутрішньо-організаційні трансформації потребують ситуаційного підходу до прийняття управлінських рішень, з урахуванням особистісних характеристик керівника та його команди.

Останні наукові дослідження, присвячені ефективним стилям керівництва, звертають все більше уваги на психологічні особливості керівника та його особистісні риси. Це через те, що в стилі керівництва відображається вплив особистісних характеристик керівника на процес управління. Дослідження показують, що під час ухвалення управлінських рішень керівник піддається впливу свого досвіду, цінностей, фізичного та психологічного стану, рівня освіти, очікувань підлеглих і керівництва, типу особистості, ставлення до ризику, особистих мотивів, авторитету, потенціалу та інших аспектів.

Отже, стиль керівництва представляє собою систему комунікації між керівником та підлеглими, необхідну для виконання управлінських функцій у конкретних умовах роботи колективу. Керівник повинен адаптувати свій стиль

керівництва відповідно до ситуації, оскільки один універсальний стиль не завжди є оптимальним. Оптимальним вважається динамічний стиль, який змінюється з контекстом та обставинами управління. Стиль керівництва складається з різних методів та прийомів, які вибирає керівник з урахуванням багатьох об'єктивних і суб'єктивних чинників. Види стилів керівництва можуть бути різними в залежності від підходу та класифікації, але основні з них включають авторитарний, демократичний, ліберальний та трансформаційний. Авторитарний стиль керівництва характеризується одностороннім прийняттям рішень керівником без участі підлеглих, де влада і контроль зосереджені в руках керівника. *Демократичний стиль* керівництва передбачає широку участь підлеглих у прийнятті рішень, де керівник враховує їхні думки та думки перед тим, як зробити важливі вирішення. *Ліберальний (або бездіяльний) стиль* керівництва полягає в тому, що керівник практично не втручається у роботу своїх підлеглих, надаючи їм велику автономію та вільність у вирішенні завдань. *Трансформаційний стиль* керівництва базується на стимулюванні та надиханні підлеглих до досягнення високих результатів, залучаючи їх до спільної мети та постійного розвитку. В сучасних умовах, коли економічна ситуація постійно змінюється і стає менш прогнозованою, успішність підприємства значною мірою залежить від вміння вибирати ефективний стиль управління.

Кожен стиль має свої переваги і недоліки, і відповідність вибору стилю конкретній ситуації може виявитися важливою. Зазвичай найефективнішим є поєднання різних стилів управління, оскільки це дозволяє керівнику адаптуватися до різноманітних вимог. Важливо також постійно вдосконалювати свій стиль управління, враховуючи потреби та особливості колективу, створювати сприятливі умови для розвитку працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства. Однак ефективність стилю управління визначається його свідомим та адаптивним застосуванням, а також врахуванням конкретної ситуації та потреб підприємства. У другому розділі роботи буде здійснено аналіз стилів та методів керівництва персоналом в Одеському фаховому коледжі економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТИЛІВ ТА МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА ПЕРСОНАЛОМ В ОДЕСЬКОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ОФКЕПГРБ

Одеський фаховий коледж економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу, далі – ОФКЕПГРБ. Фаховий коледж було засновано у квітні 1992 року згідно з наказом Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 24.04.1992 № 10 «Про реорганізацію технікумів у м. Одесі» шляхом об'єднання Одеського комерційного технікуму та Одеського технікуму громадського харчування і створення на їх базі Одеського технікуму торгівлі та громадського харчування. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 01 червня 1992 року № 303 «Про акредитацію вищих навчальних закладів», наказом Міністерства освіти України від 30.11.1993 № 427 «Про зміну статусу та назви вищих навчальних закладів за підсумками акредитації» назву Одеського технікуму торгівлі та громадського харчування змінено на Одеський комерційний технікум. Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 10.04.2020 500 «Про перейменування Державного вищого навчального закладу «Одеський коледж економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу» коледж змінив назву на Одеський фаховий коледж економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу. Фаховий коледж у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про вищу освіту» та іншими нормативно-правовими актами України, міжнародними договорами України і Статутом. Основним видом діяльності Фахового коледжу є освітня діяльність у сфері фахової передвищої освіти. Діяльність Фахового коледжу базується на гуманістичних і демократичних цінностях, які відображають світові та вітчизняні традиції у сфері освіти, науки та культури.

Основні напрями діяльності Фахового коледжу наведено на рис. 2.1 та табл. 2.1. Головною метою діяльності Фахового коледжу є підготовка фахівців на рівні «фаховий молодший бакалавр». Ця підготовка базується на різних рівнях освіти,

включаючи базову та повну загальну середню освіту, а також професійну (професійно-технічну) освіту.

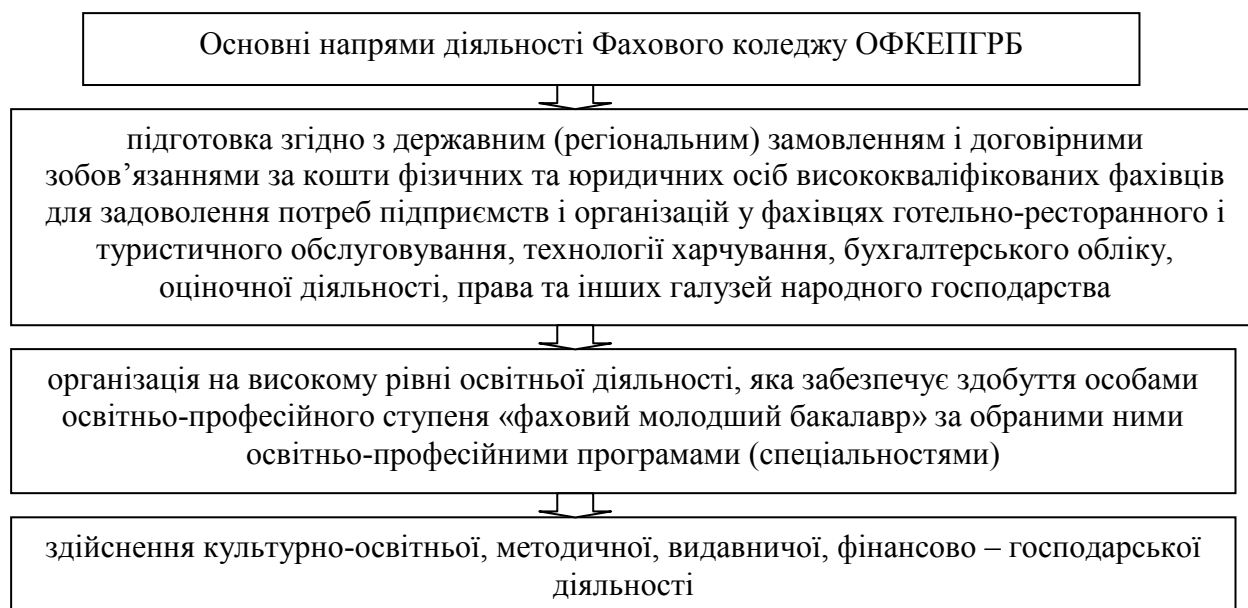


Рис. 2.1. Основні напрями діяльності ОФКЕПГРБ

Джерело: складено за даними ОФКЕПГРБ [29]

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ОФКЕПГРБ

Повне найменування	ОДЕСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ (ОФКЕПГРБ)
Зареєстрований:	04.07.2000 р. (23 роки 9 місяців)
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	01566241
Діяльність	85.41 Фахова передвища освіта 85.31 Загальна середня освіта 85.32 Професійно-технічна освіта
Місцезнаходження	Юридична адреса підприємства: 65048, Одеська обл., м. Одеса, вул. Троїцька, буд. 25
Телефон	+38 (048) 770-12-09
Електронна поштова адреса	okepgrb@i.ua
Сайт	https://ofkepgrb.od.ua

Джерело: складено за даними Clarity Project [30]

Коледж створює навчально-методичні, виховні, організаційні, матеріальні та інші умови для забезпечення громадян фаховою передвищою освітою. Крім того, він відповідає потребам суспільства і держави у висококваліфікованих

спеціалістах та створює необхідні умови для навчання осіб з особливими освітніми потребами (рис. 2.2).

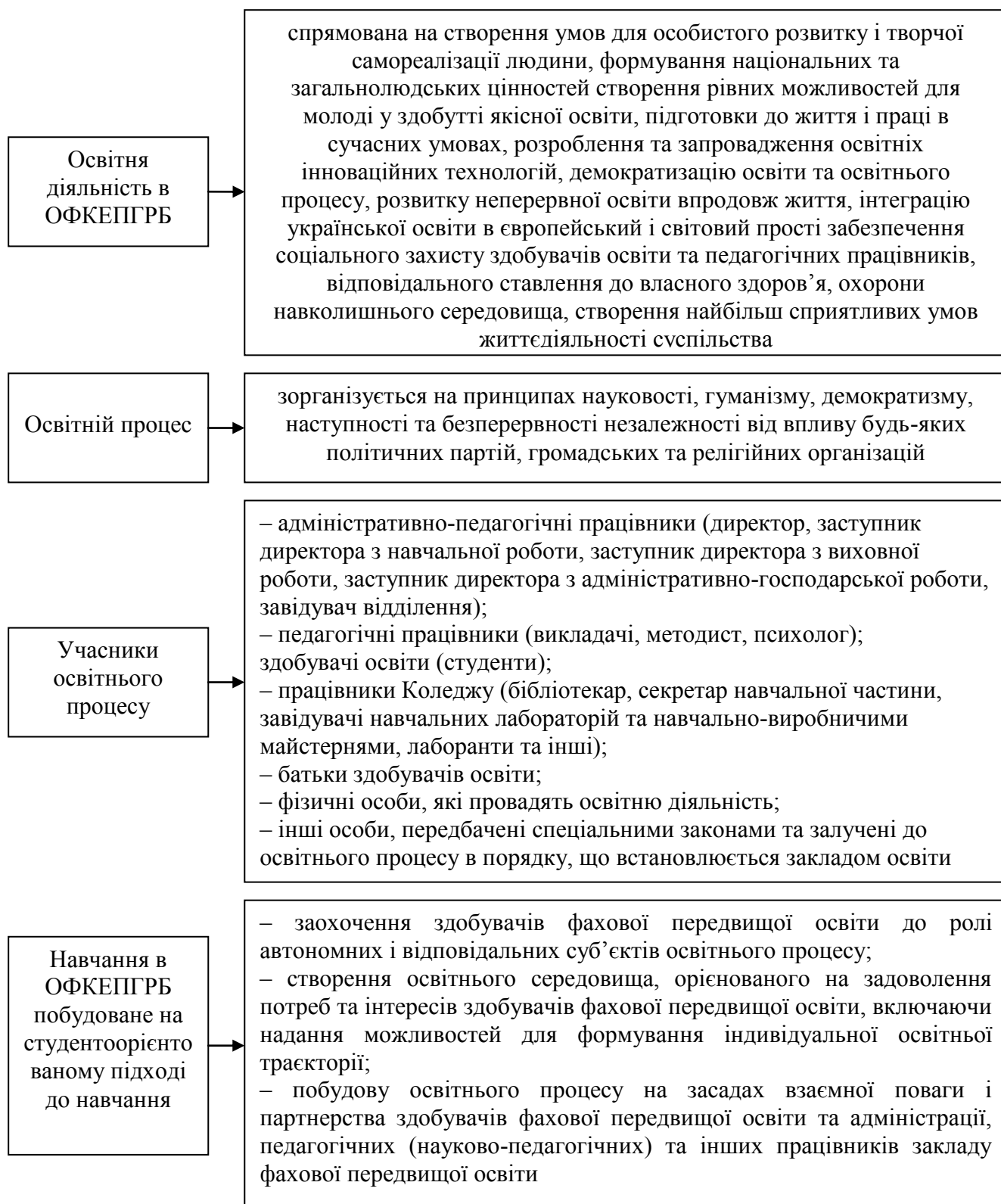


Рис. 2.2. Процес організації щодо освітньої діяльності в ОФКЕПГРБ

Джерело: складено за даними ОФКЕПГРБ [29]

Організація, здійснення та проведення навчального процесу в ОФКЕПГРБ відбувається на основі Положення «Про організацію освітнього процесу в ОФКЕПГРБ». На рис. 2.2 представлено процес організації щодо освітньої діяльності в ОФКЕПГРБ.

Основні завдання ОФКЕПГРБ представлено у додатку Б. Фаховий коледж провадить освітню діяльність на підставі отриманих ліцензій, виданих відповідно до вимог законодавства. Він здійснює підготовку фахівців за ліцензованими спеціальностями та акредитованими освітньо-професійними програмами згідно з наявними ліцензіями і сертифікатами. Коледж надає освітні послуги, пов'язані з отриманням повної загальної середньої освіти та освітньо-кваліфікаційного рівня «кваліфікований робітник», відповідно до умов, встановлених у виданих ліцензіях (рис. 2.3).

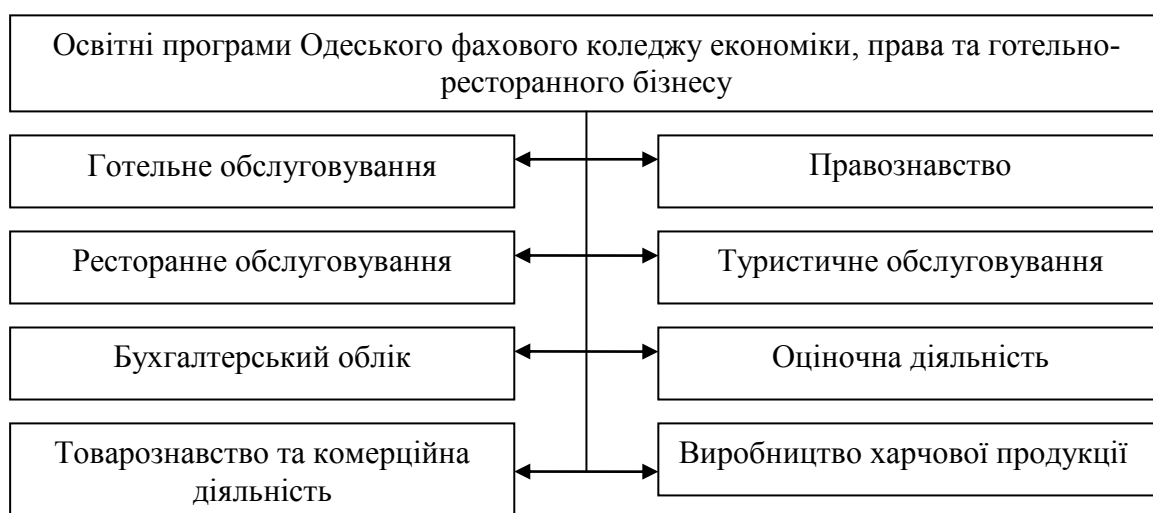


Рис. 2.3. Освітні програми ОФКЕПГРБ

Джерело: складено за даними ОФКЕПГРБ [29]

Структурні підрозділи Фахового коледжу формуються, переорганізовуються та ліквідуються відповідно до законодавства та основних завдань його діяльності. Вони діють на підставі окремих положень, які затверджуються педагогічною радою та підтверджуються директором. Основними структурними підрозділами є відділення, циклові комісії, навчальні кабінети, навчально-методичний кабінет, бібліотека, лабораторії, навчально-

виробничі майстерні та інші відділи. Адміністративно-господарські підрозділи, такі як навчальна частина, бухгалтерія та господарська частина, забезпечують функціонування та виконання завдань коледжу. Крім того, коледж може створювати підрозділи, що надають платні освітні послуги відповідно до чинного законодавства.

На рис. 2.4 відображено організаційну структуру управління ОФКЕПГРБ а їхні основні функції.



Рис. 2.4. Організаційна структура управління ОФКЕПГРБ

Джерело: складено за даними ОФКЕПГРБ [29]

Організаційна структура ОФКЕПГРБ представлена у додатку В. До адміністрації ОФКЕПГРБ входять: в.о. директора – Соловей Світлана Петрівна; завідувач відділення готельно-ресторанного та туристичного бізнесу – заступник директора з виховної роботи – Леженко Ірина Василівна; заступник директора з

навчальної роботи – Чепіль Галина Миколаївна; Заступник директора з адміністративно-господарської роботи – Уварова Олена Геннадіївна; Завідувач НМК – Лукашук Олена Феліксівна; завідувач відділення економіки, підприємництва та права – Горбик Наталія Євгенівна.

До структурних підрозділів Фахового коледжу можуть також відноситися:

- *навчально-виробничі центри*, сектори, частини, комплекси тощо, а також навчально-виробничі комбінати, конструкторські бюро, навчально-дослідні господарства та інші відділи, які забезпечують практичну підготовку фахівців;

- *підрозділи з підготовки до вступу*, післядипломної освіти та освіти протягом життя, комп'ютерні та інформаційні центри, виробничі структури, а також підрозділи культурно-побутового та спортивного призначення;

- *відділи, які забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти, професійної (професійно-технічної) або початкового рівня (короткого циклу) та першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;*

- *підрозділи, які організовують поєднання теоретичної підготовки з практичною підготовкою на робочих місцях (дуальна освіта);*

- *інші відділи, діяльність яких не суперечить законодавству.*

Структурні підрозділи, які входять до складу Фахового коледжу, мають право приймати самостійні рішення в межах своєї компетенції, за умови, що ці рішення не порушують законодавства України та відповідають цьому Статуту. Відділення Фахового коледжу представляє структурний підрозділ, який об'єднує навчальні групи з однієї або кількох спеціальностей, де навчаються не менше 150 студентів за різними формами освіти, а також методичні, навчально-виробничі та інші відділи. У Фаховому коледжі можуть створюватися відділення, що об'єднують навчальні групи з однієї або декількох спеціальностей, де кількість студентів, що навчаються за заочною, дистанційною або вечірньою формами навчання, становить не менше 200 осіб.

Управління відділенням здійснює завідувач, якого директор Фахового коледжу призначає згідно з рекомендацією педагогічної ради Фахового коледжу серед педагогічних працівників, які мають ступінь магістра (освітньо-

кваліфікаційний рівень спеціаліста). Крім того, вони мають володіти державною мовою на високому рівні, засвідченим документом про повну загальну середню освіту, за умови, що такий документ підтверджує вивчення української мови як навчального предмета (дисципліни), або державним сертифікатом про рівень володіння державною мовою, що видається Національною комісією зі стандартів державної мови відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної».

Управління діяльністю Фахового коледжу в рамках визначених повноважень, які встановлені законодавством та статутом, відбувається через наступні органи:

- засновник або уповноважений ним орган, який визначає загальну стратегію розвитку та основні напрями діяльності коледжу;
- директор Фахового коледжу, який відповідає за загальне керівництво установою та виконання рішень засновника чи уповноваженого органу;
- загальні збори трудового колективу Фахового коледжу, де обговорюються та приймаються важливі рішення щодо діяльності закладу;
- педагогічна рада Фахового коледжу, яка забезпечує розробку та впровадження освітніх програм, планів і методик навчання;
- наглядова рада Фахового коледжу, яка здійснює контроль за фінансовою та організаційною діяльністю установи;
- органи студентського самоврядування, що представляють інтереси студентської громадськості та беруть участь у вирішенні питань, що стосуються навчання та життя студентів;
- інші органи, які передбачені чинним законодавством та відповідними нормативно-правовими актами.

Права та обов'язки засновника або уповноваженого ним органу стосовно управління Фаховим коледжем визначаються відповідно до законодавства та Статуту. Засновник або уповноважений орган може передавати певні свої повноваження наглядовій раді Фахового коледжу, директору чи іншим уповноваженим органам управління Фахового коледжу.

Безпосереднє керівництво Фаховим коледжем здійснює його директор. Права, обов'язки та відповідальність директора Фахового коледжу чітко визначаються законодавством і Статутом. Це включає в себе відповідальність за організацію освітнього процесу, управління фінансами та забезпечення загального функціонування навчального закладу. Директор Фахового коледжу виступає як представник закладу в усіх взаємодіях з державними та місцевими органами, юридичними та фізичними особами. Він діє безпосередньо, без потреби у довіреності, в межах своїх повноважень, які визначені законодавством та Статутом. Директор відповідає за результати освітньої, фінансово-господарської та інших видів діяльності закладу. Також на його відповідальність покладається стан і збереження майна Фахового коледжу, включаючи нерухомість, рухоме майно і земельні ділянки. Щорічно директор подає звіти про діяльність Фахового коледжу перед засновником або уповноваженим ним органом, загальними зборами трудового колективу та наглядовою радою. Крім того, він зобов'язаний оприлюднювати щорічний звіт про реалізацію стратегії розвитку та діяльність структурних підрозділів Фахового коледжу на офіційному веб-сайті.

Відповідно до Статуту, директор Фахового коледжу має можливість делегувати частину своїх повноважень своїм заступникам і керівникам структурних підрозділів. Це означає, що він може передавати певні функції та обов'язки іншим особам у коледжі для забезпечення ефективного управління та функціонування закладу.

Здійснено аналіз основних показників фінансових та нефінансових активів ОФКЕПГРБ у 2021-2023 рр. (табл. 2.2). Аналіз показників свідчить про значне зростання у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. (на 1831267 тис. грн., або на 308,18%) нефінансових активів, що свідчить про розширення освітньої діяльності ОФКЕПГРБ. Це може вказувати на позитивні перспективи ОФКЕПГРБ.

Таблиця 2.2

Динаміка показників нефінансових та фінансових активів ОФКЕПГРБ у
2021-2023 рр., тис. грн.

№	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна 2023/2021 рр.	
					абсол., +/-	відн., %
1	Нефінансові активи	594228	594228	2425495	1831267	308,18
2	Основні засоби:	480729	480729	2300202	1819473	378,48
	первісна вартість	520844	520844	2802395	2281551	438,05
	знос	40115	40115	502193	462078	1151,88
3	Нематеріальні активи:	13000	13000	30400	17400	133,85
	первісна вартість	26000	26000	60800	34800	133,85
	накопичена амортизація	13000	13000	30400	17400	133,85
4	Фінансові активи	612876	479791	1821926	1209050	197,27
5	Власний капітал та фінансовий результат	546844	1074019	4247421	3700577	676,72
6	Баланс	1207104	1074019	4247421	3040317	251,87

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ОФКЕПГРБ за 2021-2023 рр.

Збільшення обсягу фінансових активів у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. (на 1209050 тис. грн., або 197,72%) також може є позитивним сигналом. Це може бути результатом успішних інвестицій та управління фінансовим портфелем ОФКЕПГРБ (рис. 2.5).

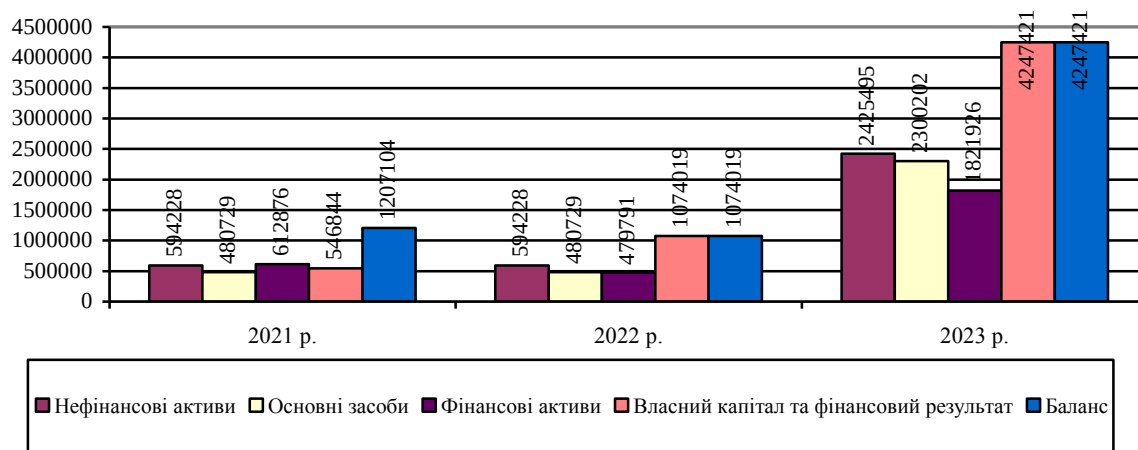


Рис. 2.5. Динаміка показників нефінансових та фінансових активів
ОФКЕПГРБ у 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено за даними ОФКЕПГРБ [29]

Значне зростання власного капіталу та фінансового результату свідчить про ефективне управління ресурсами ОФКЕПГРБ та успішність стратегії. Це може бути наслідком збільшення прибутку, оптимізації витрат та інших факторів.

Загальна сума балансу відображає загальну фінансову стійкість ОФКЕПГРБ. Її збільшення на 3040317 тис. грн., або 251,87% за цей період свідчить про успішний розвиток та збільшення активів ОФКЕПГРБ.

У цілому, аналіз показників підтверджує позитивну динаміку ОФКЕПГРБ протягом 2021-2023 рр., що може бути важливим для майбутніх студентів та зацікавлених сторін.

Проаналізуємо динаміку фінансового результату діяльності ОФКЕПГРБ за період з 2021 по 2023 рік (табл. 2.3, рис. 2.6).

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансового результату діяльності ОФКЕПГРБ
у 2021-2023 рр., тис. грн.

№	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна 2023/2021 рр.	
					абсол., +/-	відн., %
1	ДОХОДИ	19042753	17989520	13838802	-5203951	-27,33
2	Бюджетні асигнування	14268449	14487033	9497682	-4770767	-33,44
3	Доходи від надання послуг	4774304	3497523	4320554	-453750	-9,50
4	ВИТРАТИ	19682888	18089646	13000893	-6681995	-33,95
5	Витрати на виконання бюджетних програм	12312032	12574847	8841010	-3471022	-28,19
6	Витрати на надання послуг	5414439	3591869	2977561	-2436878	-45,01
7	Профіцит/дефіцит	-640135	-100126	837909	1478044	-230,90

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ОФКЕПГРБ

Загальні доходи коледжу зменшилися з 2021 до 2023 року на 5203951 тис. грн., або на 27,33%. Це може бути наслідком воєнного стану в країні, або змін в умовах фінансування чи обсягу наданих послуг.

Суттєве зменшення (у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. на 4770767 тис. грн, або 33,44%) в бюджетних асигнуваннях також відбулася протягом розглянутого періоду через воєнний стан, економічну кризу та інших факторів. Зменшення

цього показника може вплинути на загальну фінансову стійкість коледжу.

Доходи від надання послуг також зменшилися, але не настільки суттєво, як загальні доходи (на 9,5%, або 453750 тис.грн.).

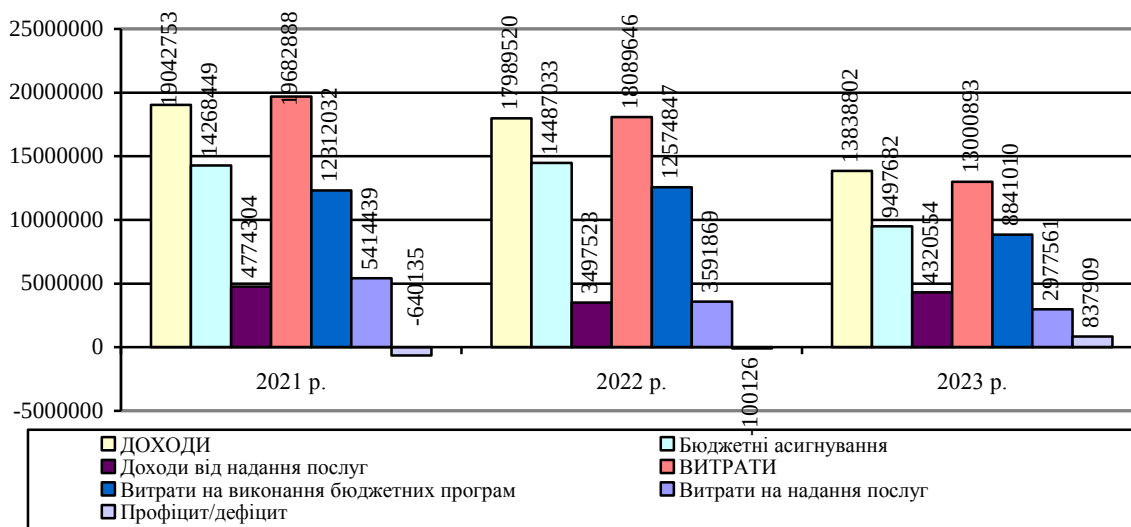


Рис. 2.6. Динаміка показників фінансового результату діяльності
ОФКЕПГРБ у 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено за даними ОФКЕПГРБ [29]

Отже, Коледж показав позитивний фінансовий результат у 2023 році, відвернувши дефіцит та забезпечивши прибуток. У цілому, аналіз фінансового результату ОФКЕПГРБ показує, що коледж зміг ефективно зреагувати на зміни у складних фінансових умовах в країні через воєнний стан та забезпечити стабільність у своїй діяльності.

2.2. Дослідження складових управління персоналом в ОФКЕПГРБ

Для забезпечення оптимального функціонування організаційно-навчальних та навчально-виховних процесів в ОФКЕПГРБ наявний колектив висококваліфікованих науково-педагогічних працівників. Багато з них постійно покращують свою науково-педагогічну майстерність, беручи участь у різноманітних заходах, таких як стажування, курси підвищення кваліфікації, вебінари, тренінги, конференції, симпозіуми тощо. Цей процес підтримується отриманими учасниками сертифікатами.

Колектив працівників ОФКЕПГРБ включає педагогічний персонал та інших працівників. Члени трудового колективу Фахового коледжу мають право на:

- участь в обговоренні та прийнятті рішень щодо ключових аспектів діяльності Фахового коледжу;
- отримання різноманітних інформаційних, нормативних та інших матеріалів, пов'язаних з діяльністю коледжу;
- формування та приєднання до професійної спілки у межах Фахового коледжу;
- участь у роботі будь-яких громадських, політичних та інших організацій поза межами коледжу, за умови дотримання законів України;
- користування послугами та отримання матеріальної підтримки в рамках законодавства для ефективного вирішення завдань навчально-методичної роботи, соціального захисту та фінансової підтримки;
- вибір методів та засобів навчання (для педагогічного персоналу), що найкраще відповідають інтелектуальним здібностям студентів та сприяють їх творчому розвитку та самостійності.

Усі учасники трудового колективу ОФКЕПГРБ зобов'язані:

- вести свою роботу з чесністю, порядністю та дисциплінованістю;
- вчасно та професійно виконувати вказівки директора Фахового коледжу або особи, уповноваженої ним;
- дотримуватися положень цього Статуту та внутрішніх правил ОФКЕПГРБ;
- сприяти зміцненню авторитету ОФКЕПГРБ;
- стежити за професійним, культурним та творчим розвитком студентів;
- виконувати рішення загальних зборів трудового колективу та педагогічної ради Фахового коледжу;
- дотримуватися всіх інших вимог, встановлених законодавством України.

Права та обов'язки працівників ОФКЕПГРБ визначаються відповідно до законодавства, Статуту, положень про структурні підрозділи, правил внутрішнього трудового розпорядку та колективного договору. Оплата праці у

Фаховому коледжі здійснюється відповідно до Кодексу законів про працю України, законів «Про освіту», «Про фахову передвищу освіту», а також за схемами посадових окладів і тарифними ставками, що встановлені Кабінетом Міністрів України та іншими нормативно-правовими актами і договорами. Умови преміювання працівників, порядок встановлення надбавок за високі досягнення, доплати за суміщення посад та інші виплати регулюються спеціальними положеннями, які розробляються та затверджуються директором коледжу у відповідності з законодавством. Представником трудового колективу виступає первинна профспілкова організація ОФКЕПГРБ.

Кожен педагогічний працівник вдосконалює свою професійну діяльність та майстерність, використовуючи ефективні методи. Педагогічний колектив активно працює над підвищенням якості викладання шляхом впровадження сучасних освітніх технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних. Щороку організовуються курси підвищення цифрової грамотності, що значно підвищує використання цифрових технологій в роботі викладачів та майстрів виробничого навчання. Викладачі ОФКЕПГРБ активно працюють над розробкою власних програмних продуктів, зокрема міні-програм, спрямованих на проведення економічних розрахунків з урахуванням внутрішніх залежностей. Це сприяє підготовці фахівців, які зможуть ефективно працювати у виробничих умовах, володіючи необхідними знаннями та навичками роботи з професійними програмами. Такий підхід допомагає студентам адаптуватися до вимог сучасного ринку праці та підвищує їх конкурентоспроможність.

Система управління персоналом і її підсистеми ОФКЕПГРБ призначена для вирішення наступних завдань:

- 1) кадрове планування;
- 2) набір і звільнення персоналу;
- 3) навчання й розвиток персоналу;
- 4) мотивацію й винагороду персоналу;
- 5) організацію діяльності працівників;
- 6) оцінку й атестацію кадрів.

Ефективність управління персоналом ОФКЕПГРБ визначається ступенем реалізації загальних цілей організації. Ефективність використання кожного окремого працівника залежить від його здатності виконувати необхідні функції й мотивації, з якої ці функції виконуються. В ОФКЕПГРБ створені методи, процедури, програми управління процесами, пов'язані з людськими ресурсами, і забезпечено їхнє постійне вдосконалювання.

У єдності ці методи, процедури, програми являють собою підсистему управління персоналом ОФКЕПГРБ, що характеризується наступними параметрами:

1) відповідність персоналу цілям і місії ОФКЕПГРБ (рівень освіти, кваліфікація, розуміння місії, відношення до роботи);

2) ефективність системи роботи з персоналом – співвідношення витрат і результатів, потреба в інвестиціях, вибір критеріїв оцінки результатів роботи з персоналом;

3) надмірність або недостатність персоналу, розрахунок потреби, планування кількості;

4) збалансованість персоналу по певних групах професійної діяльності й соціально-психологічних характеристик;

5) структура інтересів і цінностей, що панують у групах персоналу управління, їхній вплив на відношення до праці і його результати;

6) ритмічність і напруженість діяльності, що визначають психологічний стан і якість роботи;

7) інтелектуальний і творчий потенціал персоналу управління, що відображає підбір і використання персоналу, організацію системи його розвитку.

Основу концепції управління персоналом ОФКЕПГРБ в даний час складають зростаюча роль особи працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до задач, що стоять перед підприємством. Політика управління персоналом ОФКЕПГРБ заснована на корпоративних принципах і цінностях, а також місії підприємства – стати одним з лідерів в своїй галузі, добиватися високих результатів і є найважливішим

чинником, сприяючим досягненню стратегічної мети підприємства. Керівництво ОФКЕПГРБ прагне створювати всі умови для ефективного використання людських ресурсів, прагне підвищити свою привабливість для перспективних співробітників. Політика ОФКЕПГРБ в області управління персоналом направлена на створення високоефективної команди співробітників, оскільки саме співробітники підприємства є потенціалом для її подальшого зростання.

В табл. 2.4 наведена динаміка штатної кількості працівників педагогічного складу ОФКЕПГРБ за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка штатної кількості працівників педагогічного складу ОФКЕПГРБ
за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023/2021, %
Кількість працівників, осіб	81	81	75	-7,41
Штатна кількість працівників педагогічного складу, із них:	35	35	35	15,64
- к.е.н., доцентів	1	1	1	0,00
- викладачів	34	34	34	0,00
Штатна кількість обслуговуючого персоналу, із них:	46	43	40	-14,3
- відділ кадрів	4	4	2	-33,33
- відділ бухгалтерії	5	5	5	0,00
- робітники	7	7	6	-14,29
- фахівці	30	30	27	-15,00

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації коледжу

Загальна кількість працівників ОФКЕПГРБ у 2021-2022 рр. складала 81, у 2023 р. – 75 осіб. Кількість фахівців зменшилася на 3 особи, кількість викладачів не зменшилася. За звітний період зменшилася чисельність персоналу на 6 осіб. Причини звільнення: за особистим бажанням, та працівники які тимчасово були прийняті на посади (голови ГЕКів, члени екзаменаційних комісій, викладачі погодинники які приходять викладати години з предметів на яких тимчасово відсутній викладач тощо). Причини прийняття: вільні вакансії, потреба в тимчасових працівниках (голови ГЕКів, члени екзаменаційних комісій, викладачі погодинники які приходять викладати години з предметів на яких тимчасово

відсутній викладач тощо). Штатна кількість працівників педагогічного складу ОФКЕПГРБ у 2021-2022 рр. складала 30,56 ставки, у 2023 р. 35,34 ставки. Аналіз динаміки руху персоналу ОФКЕПГРБ за 2021-2023 рр. свідчить, що у 2021 р. прийнято на роботу 95 осіб, звільнено 26 осіб. У 2023 р. прийнято на роботу 65 осіб, звільнено 39 осіб. У 2023 р. кількість працівників зменшилася на 39 осіб ніж у 2021 р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка руху персоналу ОФКЕПГРБ у 2021-2023 рр.

Рух персоналу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна 2023/2021 рр., +/- осіб
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Звільнено	26	21,49	90	62,07	65	62,50	-39
Прийнято	95	78,51	55	37,93	39	37,50	-56
Розрахунки коефіцієнтів:							
плинності	32,09	-	111,11	-	86,66	-	54,57
сталості	54,00	-	68,90	-	74,25	-	20,25
стабільності кадрів	74,07	-	75,02	-	73,02	-	-1,05

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації коледжу

Вважаємо, що через тимчасових працівників, які кожного року працюють у приймальній комісії та інших посадах, коефіцієнт стабільності кадрів є найбільш інформативним для оцінки руху персоналу ОФКЕПГРБ. Коефіцієнт стабільності кадрів ОФКЕПГРБ має високі значення. В рис. 2.7 та табл. 2.6 показано розподіл персоналу по участі в процесі освітньої діяльності: керівників, фахівців, робітників і службовців ОФКЕПГРБ за 2021-2023 рр.

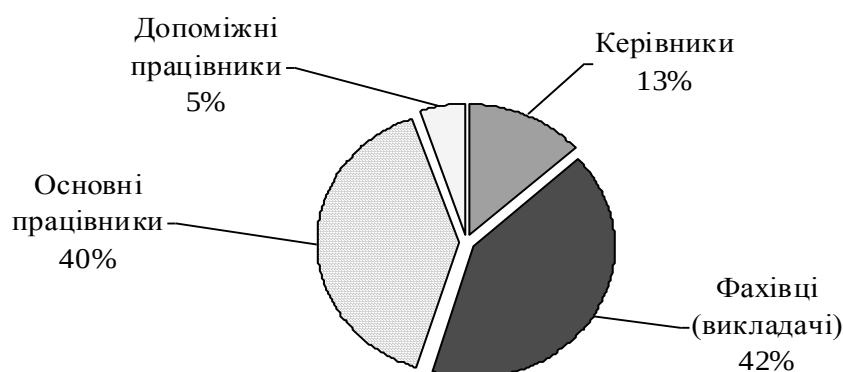


Рис. 2.7. Частка персоналу по участі в освітньому процесі у 2023 р., %

Таблиця 2.6

Розподіл персоналу по участі в процесі освітньої діяльності, осіб

Персонал коледжу		2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023-2021 рр. (+/-)
Управлінський персонал	Керівники	11	11	10	-1
	Фахівці (викладачі)	27	31	31	+4
Працівники	Основні	38	35	30	-8
	Допоміжні	5	4	4	-1
Всього		81	81	75	-6

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації коледжу

Дані табл. 2.6 та рис. 2.9 свідчать про незначне зменшення у 2023 р. кількості основних працівників (5), керівників (1). Кількість фахівців (викладачів) збільшилось на 4 в порівнянні з 2021 р. Як складається картина з розподілом по стажу керівників, фахівців і робітників показано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розподіл персоналу за стажем роботи ОФКЕПГРБ у 2021-2023 рр.

Стаж роботи	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 2 років	-	-	-	-	-	-
2 - 4 років	3	3,45	3	3,45	1	1,33
5 - 9 років	6	8,05	6	8,05	5	6,67
10 - 14 років	17	20,69	17	20,69	16	21,33
15 - 19 років	12	16,09	12	16,09	12	16,00
20 і більше років	43	51,72	43	51,72	41	54,67
Всього	81	100	81	100	75	100

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації коледжу

З наведених даних табл. 2.7 можна зробити висновки, що більше половини співробітників працюють в ОФКЕПГРБ більше 20 років. 16 відсотків працює в ОФКЕПГРБ від 15 до 19 років. Найбільше з них це викладачі Фахового коледжу та основні працівники.

Розподіл персоналу ОФКЕПГРБ за віком у 2021-2023 рр. наведено в табл. 2.8. З цієї таблиці видно, що більшість персоналу мають вік від 35 до 44 років (у 2023 р. 30 осіб, або 40,0% від загальної кількості працівників). Від 45 до 54 років – 28 осіб, або 37,33%. Один працівник до 25 років. Декілька працівників мають вік до 70 років.

Таблиця 2.8

Розподіл персоналу ОФКЕПГРБ за віком у 2021-2023 рр.

Вік	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 25 років	1	1,15	1	1,15	1	1,33
25 - 34 років	3	3,45	3	3,45	3	4,00
35 - 44 років	32	40,23	32	40,23	30	40,00
45 - 54 років	28	34,48	28	34,48	28	37,33
55 - 59 років	10	11,49	10	11,49	9	12,00
60 - 64 років	5	5,75	5	5,75	3	4,00
65 і більше років	2	3,45	2	3,45	1	1,33
Всього	81	100	81	100	75	100

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації коледжу

Вся кваліфікація робітників відповідає займаним посадам та вимогам до посади згідно постанов, викладачі проходять атестацію згідно графіку згідно вимогам законодавства, адміністрація коледжу не проходить атестації, їх розряди встановлюються згідно наявних документів про освіту всі вимоги до посади суворо дотримуються.

Розподіл персоналу ОФКЕПГРБ за освітою у 2021-2023 рр. наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розподіл персоналу ОФКЕПГРБ за освітою у 2021-2023 рр.

Освіта	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Докторантура або її еквівалент	3	3,45	3	3,45	4	5,33
Магістратура або її еквівалент	77	95,40	77	95,40	70	93,33
Короткий цикл вищої освіти	1	1,15	1	1,15	1	1,33
Всього	81	100	81	100	75	100

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації коледжу

Більшість персоналу мають вищу освіту ступеня магістратури та її еквіваленту (70 у 2023 р.), 4 особи мають ступінь докторантури, 1 особа має короткий цикл вищої освіти. Характеристика фаховості керівництва коледжу наведена у додатку Г.

Із аналізу кількісно-якісного складу персоналу, за звітний період видно, що протягом 2021-2022 років загальна кількість працівників у ОФКЕПГРБ складала

81 особу, а у 2023 році ця кількість зменшилася до 75 осіб. Кількість фахівців скоротилася на 3 особи, але кількість викладачів залишилася незмінною. За цей період загальна чисельність персоналу скоротилася на 6 осіб. Більше половини працівників працюють в ОФКЕПГРБ понад 20 років, а майже 20% мають стаж від 15 до 19 років. Віковий діапазон персоналу від 25 до 50 років, за винятком декількох працівників, які мають вік до 70 років. Усі працівники відповідають вимогам посади та пройшли необхідну атестацію згідно з графіком та законодавчими вимогами. Адміністрація коледжу не проходить атестації, проте їх розряди визначені на підставі наявних документів про освіту, і всі вимоги до посади строго виконуються.

2.3 Оцінка ефективності стилів та методів керівництва персоналом в ОФКЕПГРБ

Для здійснення оцінки ефективності стилів та методів керівництва персоналом в ОФКЕПГРБ застосувалася методика визначення стилю керівництва трудовим колективом. Базова методика, що дозволяє визначити стиль керівництва трудовим колективом, була розроблена В. П. Захаровим (Додаток Д). Методика дозволяє виявити кілька стилів керівництва трудовим колективом.

На google-платформі складено тест по визначенню стилю керівництва за методикою В. П. Захарова й запропоновано співробітникам ОФКЕПГРБ його заповнити. Тест пройшли 39 співробітників ОФКЕПГРБ, табл.2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика персоналу, що прийняли участь в опитуванні

Назва	Кількість
Керівники	4
Фахівці (викладачі)	20
Основні	10
Допоміжні	5
РАЗОМ	39

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Тестування проводилося серед працівників колективу ОФКЕПГРБ. Тест включав в себе 9 груп питань, кожна з них ділиться на 3 твердження, які умовно позначаються буквами «а», «в» і «с». Для того, щоб правильно відповісти на питання, працівникам Фахового коледжу необхідно було уважно прочитати запропонований текст і з трьох варіантів відповідей-тверджень та вибрати тільки одну, яка найбільше відповідає стилю керівництва у трудовому колективі Фахового коледжу.

Результати оцінки стилю керівництва ОФКЕПГРБ його співробітниками за методикою В. П. Захарова наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати оцінки стилю керівництва ОФКЕПГРБ його співробітниками за методикою В. П. Захарова

№ опитуваного	Кількість набраних балів	№ опитуваного	Кількість набраних балів
1	8	21	20
2	21	22	15
3	22	23	20
4	19	24	15
5	16	25	19
6	16	26	16
7	15	27	18
8	21	28	21
9	20	29	21
10	9	30	13
11	19	31	21
12	20	32	19
13	19	33	20
14	18	34	19
15	17	35	12
16	23	36	9
17	9	37	14
18	21	38	22
19	16	39	22
20	18		

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Результати отриманих балів за проведенням опитуванням співробітників ОФКЕПГРБ за методикою В. П. Захарова наведено в табл. 2.12 та рис. 2.8.

Таблиця 2.12

Результати отриманих балів за проведенням опитуванням співробітників
ОФКЕПГРБ за методикою В. П. Захарова

Результати отриманих балів	Результати отриманих балів	Результати отриманих балів
Від 0 до 10 балів	Від 11 до 20 балів	Від 21 і більше
<i>Адміністратор</i>	<i>Інтегратор</i>	<i>Організатор</i>
4	25	10

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Відповідно за методикою оцінювання стилів керівництва ОФКЕПГРБ за В.П. Захаровим отримано наступні результати оцінки (рис. 2.8).

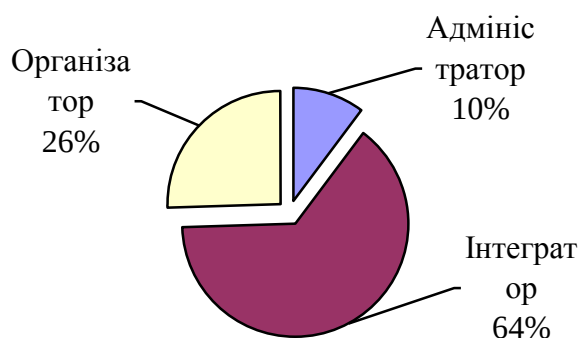


Рис. 2.8. Оцінка стилю керівництва ОФКЕПГРБ за методикою
В. П. Захарова, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

За результатами проведеного опитування серед співробітників ОФКЕПГРБ за методикою В. П. Захарова можна зробити наступні висновки щодо стилю керівництва керівника коледжу:

1. Більшість опитаних (25) віднесені до категорії «Інтегратор». Це свідчить про те, що керівник коледжу демонструє відкритий стиль керівництва, враховуючи думки та пропозиції своїх підлеглих. Він прагне до створення доброзичливої атмосфери в колективі та активно залучає співробітників до обговорення та впровадження нових ідей та технологій.

2. 10 співробітників віднесені до категорії «Організатор». Це означає, що керівник виявляє високий рівень організаційних здібностей та швидко приймає

важливі рішення. Він також відзначається вимогливістю та об'єктивністю в оцінці роботи співробітників.

3. Лише 4 віднесені до категорії «Адміністратор». Це свідчить про те, що стиль керівництва, характерний для адміністратора, не є типовим для даного коледжу. Керівник виявляє відкритість до думок та пропозицій своїх співробітників, а також готовність до співпраці та залучення їх до прийняття важливих рішень.

Отже, на основі отриманих даних можна зробити висновок, що керівництво коледжу виявляє відкритий, колективний підхід до управління, що сприяє сприятливому розвитку організації та підвищує ефективність роботи колективу.

Отримані результати аналізу показують високий професійний рівень керівництва в організації, але можна відзначити деякі недоліки, такі як недостатність зворотного зв'язку з персоналом і використання в основному авторитарних методів управління.

Важливо зауважити, що не існує універсального «правильного» стилю керівництва, оскільки в різних ситуаціях може бути потрібний різний підхід. Керівник, який прагне до максимальної ефективності та отримання найкращих результатів від підлеглих, повинен володіти різними стилями керівництва і методами впливу на людей, вибираючи найбільш ефективні для конкретної ситуації.

Управління співробітниками вимагає гнучкості та адаптації до різноманітних вимог. Кожен керівник має навчитися реагувати на змінні умови та вести себе гнучко залежно від конкретної ситуації. Свідомість людини щодо причин і закономірностей власної поведінки може істотно змінити її підхід до виробничих ситуацій.

Розуміння різноманітності причин і способів управління, а також гнучке бачення проблем дозволяють керівнику бути більш вільним у своїх діях і досягати більш успішних результатів у своїй діяльності. Незалежно від обраного стилю, справжній керівник має здатність мотивувати інших на досягнення високих результатів, надаючи їм відчуття свободи і можливості для особистого зростання.

Кожен керівник у своїй управлінській діяльності виконує свої обов'язки у властивий йому стиль, що дозволяє досягати найкращих результатів.

Отримані результати дослідження вказують на ряд сильних та слабких сторін стилю керівництва коледжу (табл. 2.13). Проведений аналіз основних показників ОФКЕПГРБ свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту. Освітня та економічна діяльність ОФКЕПГРБ в 2021-2023 роках характеризувалася стабілізацією освітньої діяльності.

Таблиця 2.13

Сильні та слабкі сторони стилю керівництва ОФКЕПГРБ

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Відкритий стиль керівництва. Більшість опитаних співробітників віднесені до категорії «Інтегратор», що свідчить про відкритий підхід керівника до співробітників та готовність до співпраці; 2. Організаційні здібності. Існує група співробітників, які віднесені до категорії «Організатор», що свідчить про високий рівень організаційних здібностей та швидке прийняття важливих рішень керівником; 3. Сприятливий розвиток колективу: Отримані результати свідчать про те, що стиль керівництва сприяє створенню доброзичливої атмосфери в колективі та підвищенню ефективності роботи; 4. Гнучкість і адаптабельність. Стиль керівництва керівника коледжу демонструє гнучкість і здатність адаптуватися до різних умов та ситуацій, що сприяє ефективному управлінню та досягненню поставлених цілей. 5. Мотивація та підтримка працівників. Керівник прагне до підтримки та мотивації своїх співробітників, створюючи сприятливі умови для їхнього розвитку та успіху.	1. Недостатність зворотного зв'язку. Деякі опитані відчувають нестачу зворотного зв'язку з персоналом, що може впливати на ефективність комунікації та залучення співробітників до процесу прийняття рішень; 2. Використання авторитарних методів. Є деякі недоліки, пов'язані з використанням в основному авторитарних методів управління, що може призвести до недостатньої мотивації та розвитку співробітників; 3. Недостатня комунікація. Існує ризик недостатньої комунікації між керівником та персоналом, що може призвести до розбіжностей у сприйнятті завдань та досягненні цілей. 4. Відсутність розвинених механізмів зворотного зв'язку. Відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку може ускладнити процес виявлення проблем та забезпечення постійного покращення управлінських процесів.

Джерело: складено автором на основі соціологічного дослідження

У цілому, аналіз показників підтверджує позитивну динаміку ОФКЕПГРБ протягом 2021-2023 рр., що може бути важливим для майбутніх здобувачів освіти та зацікавлених сторін. Доходи від надання послуг також зменшилися, але не настільки суттєво, як загальні доходи. Значне зростання нефінансових активів, що свідчить про розширення освітньої діяльності ОФКЕПГРБ. Це може вказувати на

позитивні перспективи ОФКЕПГРБ. Збільшення обсягу фінансових активів у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. також є позитивним сигналом. Це може бути результатом успішних інвестицій та управління фінансовим портфелем ОФКЕПГРБ.

Процес управління персоналом ОФКЕПГРБ налагоджено на хорошому рівні. Служба персоналу виконує усі покладені на неї завдання, разом з тим існують суттєві резерви щодо підвищення ефективності управління персоналом організації.

Для визначення стилю керівництва на google-платформі складено тест по визначенню стилю керівництва за методикою В. П. Захарова й запропоновано співробітникам ОФКЕПГРБ його заповнити. В опитуванні взяло участь 39 працівників. Як показали результати опитування, більшість опитаних співробітників (25) оцінили стиль керівництва від 11 до 20 балів, що відповідає стилю керівництва «Інтегратор». А це означає, що керівництво ОФКЕПГРБ хоч і самостійно приймає рішення, не завжди прислухається до думки колективу, але все-таки головне для керівництва – доброзичлива атмосфера в колективі. Керівництво охоче йде на компроміси, не любить критики, вважає за краще працювати з людьми, які є професіоналами у своїй справі. 10 співробітників ОФКЕПГРБ оцінили стиль керівництва від 21 і більше балів, що відповідає стилю керівництва «Організатор». Лише 4 співробітники ОФКЕПГРБ оцінили стиль керівництва від 0 до 10 балів, що відповідає стилю керівництва «Адміністратор».

Загалом, хоча стиль керівництва коледжу має свої сильні та слабкі сторони, він сприяє сприятливому розвитку організації та підвищенню ефективності роботи колективу. Проте для подальшого поліпшення управлінського процесу можна розглянути вдосконалення зворотного зв'язку з персоналом та розширення спектру використовуваних методів управління, зокрема, застосування більш гнучких та демократичних підходів.

У третьому розділі здійснимо обґрунтування шляхів вдосконалення стилів та методів керівництва персоналом в ОФКЕПГРБ на основі отриманих даних у цьому розділі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ ТА МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА ПЕРСОНАЛОМ В ОДЕСЬКОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1. Розробка заходів з удосконалення стилів та методів керівництва в управлінні персоналом в ОФКЕПГРБ

Для здійснення розробки заходів з удосконалення стилів та методів керівництва в управлінні персоналом в ОФКЕПГРБ вважаємо доцільним проаналізувати стилі та методи керівництва в управлінні персоналом у навчальних закладах європейських країн. У навчальних закладах європейських країн виявлено різноманітні стилі та методи керівництва, які часто відображають культурні, історичні та освітні традиції кожної країни: демократичний, лідерський, колегіальний, інноваційний.

Демократичний стиль керівництва у навчальних закладах є важливим елементом освітнього процесу в багатьох європейських країнах. Цей підхід передбачає активну співпрацю керівництва з викладачами, здобувачами освіти та батьками з метою прийняття рішень, які відповідають потребам та інтересам всіх учасників навчального процесу. Основні позитивні аспекти демократичного стилю керівництва включають: в першу чергу, керівництво навчального закладу сприяє взаємодії та партнерству з усіма учасниками освітнього процесу. Це означає, що викладачі, здобувачі освіти та батьки мають можливість висловлювати свої думки, ідеї та побажання щодо функціонування школи чи університету; в *другу чергу*, врахування різноманітних поглядів. Керівництво ставиться до різноманітних поглядів та ідей з повагою та розумінням. Враховуючи різноманітність думок, можна приймати більш об'єктивні та ефективні рішення; в *третю чергу*, викладачі, здобувачі освіти та батьки активно залучаються до процесу прийняття рішень щодо різних аспектів навчального закладу, включаючи навчальну програму, організацію навчання та управління школою чи університетом; в *четверту чергу*, демократичний стиль керівництва сприяє створенню відкритого та довірчого середовища, де кожен учасник

освітнього процесу відчуває себе важливим та здатним впливати на прийняття рішень.

Звичайно, освітні системи кожної країни мають свої власні особливості, проте деякі європейські країни відомі своїм демократичним підходом до керівництва в навчальних закладах, табл.3.1.

Таблиця 3.1

Особливості використання демократичного стилю керівництва у навчальних закладах та коледжах деяких європейських країнах

№	Країна	Особливості демократичного стилю керівництва в навчальних закладах
1	<i>Фінляндія</i>	Студенти та викладачі співпрацюють у вирішенні питань, що стосуються навчання, досліджень та адміністрування коледжу
2	<i>Нідерланди</i>	Існує традиція консенсусу та співпраці між студентами, викладачами та адміністрацією. Рішення приймаються шляхом дискусій та консультацій, де кожна сторона має можливість висловити свою думку та внести свій внесок у прийняття рішень.
3	<i>Швеція</i>	Панує принцип рівності та взаємоповаги між студентами, викладачами та адміністрацією. Рішення приймаються в процесі співпраці та консенсусу, де кожен учасник має можливість висловити свою думку та взяти участь у прийнятті рішень.
4	<i>Данія</i>	Надається значний ступінь автономії викладачам, а також акцентується важливість співпраці між студентами, викладачами та адміністрацією. Рішення приймаються на основі обговорення та консенсусу, де кожен має можливість внести свій внесок.

Джерело: побудовано на основі [46; 50; 54]

Ці приклади демонструють, як різні європейські країни розвивають демократичний підхід до керівництва у коледжах, сприяючи взаємодії, співпраці та взаєморозумінню між усіма учасниками освітнього процесу.

Недоліки демократичного стилю керівництва в навчальних закладах коледжів європейських країн можуть наведено в табл. 3.2.

Переваги та недоліки демократичного стилю керівництва в управлінні персоналом у навчальних закладах європейських країн наведено на рис. 3.1.

Ці недоліки можуть виникати внаслідок складностей, пов'язаних з вирішенням конфліктів, пошуку консенсусу та забезпечення ефективного управління в умовах широкої участі різних учасників у процесі прийняття рішень.

Таблиця 3.2

*Недоліки демократичного стилю керівництва в навчальних закладах
коледжів європейських країн*

№	Недоліки демократичного стилю керівництва
1	Затримки у процесі прийняття рішень через необхідність узгодження різних точок зору та пошук консенсусу.
2	Ускладнення досягнення загального консенсусу через різноманітність думок та ідей, що може призвести до неефективності прийняття важливих рішень.
3	Вакуум лідерства через велику увагу до думки кожного учасника, що може призвести до відсутності чіткого напрямку або відповідальності.
4	Затруднення виконання планів або програм та змішаний результат управління через велику кількість учасників у прийнятті рішень.
5	Ризик маніпуляції або домінування окремих груп над іншими, що може призвести до несправедливого прийняття рішень або ігнорування інтересів інших сторін.
6	Збільшення конфліктів, які можуть виникати в процесі демократичного прийняття рішень, та необхідність механізмів для їх вирішення.

Джерело: розроблено автором



Рис. 3.1. Переваги та недоліки демократичного стилю керівництва в управлінні персоналом у навчальних закладах європейських країн

Джерело: розроблено автором

Лідерський стиль керівництва в навчальних закладах є поширеним у європейських країнах. Він характеризується високим рівнем лідерства з боку керівника, який встановлює чіткі цілі та активно спрямовує свою команду до досягнення цих цілей. Виділяються такі основні особливості лідерського стилю керівництва:

В першу чергу, лідер навчального закладу встановлює чіткі та конкретні цілі, які спрямовані на покращення освітнього процесу та досягнення високих результатів.

В другу чергу, керівник виявляє сильне керівництво в стратегічному плануванні, розробляючи ефективні стратегії розвитку навчального закладу та орієнтуючи команду на досягнення стратегічних цілей.

В третю чергу, лідер демонструє високий рівень ефективності в вирішенні проблем та викликів, з якими може зіткнутися навчальний заклад. Він вміє швидко та адекватно реагувати на зміни та виклики, забезпечуючи стабільну роботу навчального закладу.

В четверту чергу, лідер стимулює та мотивує свою команду до досягнення високих результатів, підтримуючи співробітників та студентів у їхніх професійних та особистих зусиллях.

У багатьох європейських країнах спостерігається використання лідерського стилю керівництва у навчальних закладах та коледжах, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Особливості використання лідерського стилю керівництва у навчальних закладах та коледжах деяких європейських країнах

№	Країна	Особливості лідерського стилю керівництва в навчальних закладах
1	Велика Британія	Керівники встановлюють високі стандарти якості навчання та створюють відкрите середовище для співпраці та інновацій.
2	Німеччина	Керівники зосереджуються на стратегічних завданнях, таких як розвиток програм навчання та підвищення якості освіти.
3	Франція	Керівники впроваджують інноваційні методи навчання та управляють ресурсами для досягнення стратегічних цілей.
4	Іспанія	Керівники розвивають академічні програми та створюють стимулююче навчальне середовище для студентів.

Джерело: побудовано на основі [46; 50; 54]

Ці приклади демонструють, як лідерський стиль керівництва може бути успішно використаний у навчальних закладах різних європейських країн для досягнення стратегічних цілей та підвищення якості освіти.

Недоліки лідерського стилю керівництва в навчальних закладах коледжів європейських країн можуть включати наступне:

В першу чергу, у лідерському стилі керівництва навчальним закладом керує в основному один лідер, ініціатива та думки інших учасників можуть бути ігноровані. Це може призвести до відчуття відсутності впливу та мотивації у співробітників та студентів.

В другу чергу, в умовах лідерського стилю керівництва всю владу та прийняття рішень може монополізувати одна особа. Це може призвести до ризику зловживання владою або неправильного прийняття рішень через обмежений круг поглядів.

В третю чергу, оскільки лідер визначає стратегії та цілі, інші групи в навчальному закладі можуть почувати себе недооціненими або неповноцінними. Важливість врахування різноманітних думок та ідей може бути зменшена.

В четверту чергу, підкреслення лідерського стилю може призвести до того, що інші члени команди не розвивають свої лідерські навички та не беруть на себе відповідальність за прийняття рішень.

В п'яту чергу, лідер може відчувати себе віддаленим від проблем та потреб співробітників та здобувачів освіти, що може призвести до відчуття відокремленості та невпевненості серед персоналу.

В шосту чергу, лідер, який має сильний вплив на прийняття рішень, може обмежити потенціал для інновацій та новаторства, оскільки він зазвичай віддає перевагу власним ідеям та підходам.

Звідси слідує необхідність уважного вираховування цих недоліків лідерського стилю керівництва для забезпечення ефективного та збалансованого управління в навчальних закладах коледжів у європейських країнах.

Переваги та недоліки лідерського стилю керівництва в управлінні персоналом у навчальних закладах європейських країн наведено на рис. 3.2.

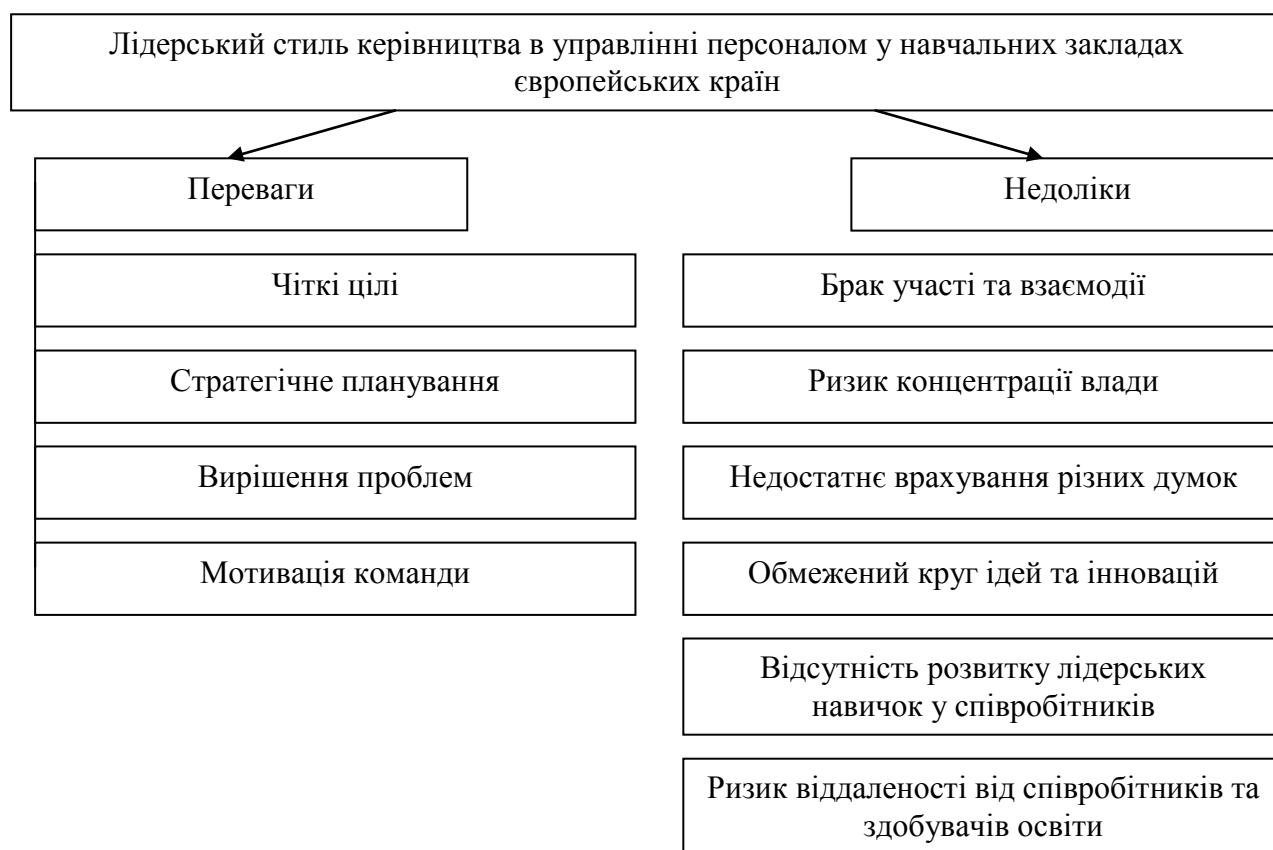


Рис. 3.2. *Переваги та недоліки лідерського стилю керівництва в управлінні персоналом у навчальних закладах європейських країн*

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи, лідерський стиль керівництва в навчальних закладах в європейських країнах характеризується високим рівнем лідерства та ефективним керівництвом в досягненні цілей та вирішенні проблем.

Колегіальний підхід у навчальних закладах в європейських країнах передбачає співпрацю та спільне управління з колегіальними органами або радами. Наведемо основні характеристики колегіального підходу у навчальних закладах (табл. 3.4).

У навчальних закладах, зокрема коледжах, деяких європейських країн, можна спостерігати застосування колегіального підходу до управління. Цей підхід передбачає співпрацю керівника з колегіальними органами або радами, які приймають спільні рішення щодо управління навчальним закладом.

Таблиця 3.4

Характеристика колегіального підходу у навчальних закладах

№	Характеристика	Опис
1	Управління	Управління навчальним закладом здійснюється на основі спільного прийняття рішень колегіальними органами або радами, до складу яких можуть входити представники вчителів, студентів, батьків та інших зацікавлених сторін
2	Склад колегіальних органів	Колегіальний підхід передбачає демократичний процес управління, де всі учасники мають можливість висловити свою думку та приймати рішення шляхом консенсусу або голосування
3	Процес управління	Завдяки участі представників різних груп у колегіальних органах, прийняття рішень відбувається з урахуванням різноманітних перспектив та інтересів
4	Урахування різноманітних перспектив	Колегіальний підхід сприяє транспарентності та відкритості в управлінні навчальним закладом, оскільки рішення приймаються відкрито за участю всіх зацікавлених сторін
5	Транспарентність	Колегіальний підхід сприяє транспарентності та відкритості в управлінні навчальним закладом, оскільки рішення приймаються відкрито за участю всіх зацікавлених сторін
6	Легітимність рішень	Ухвалення рішень колегіальними органами допомагає підвищити легітимність та прийняття рішень, оскільки вони базуються на консенсусі та представляють інтереси всіх учасників навчального процесу

Джерело: розроблено автором

Наведемо декілька прикладів:

– *Німеччина.* У німецьких коледжах можуть діяти колегіальні органи, такі як педагогічні ради або адміністративні комітети, які спільно з керівництвом приймають стратегічні рішення та розробляють політику навчального закладу.

– *Швеція.* В шведських коледжах також можна зустріти колегіальні органи, які включають в себе вчителів, студентів та інших учасників спільноти, і які разом приймають рішення щодо управління коледжем.

– *Швейцарія.* У швейцарських навчальних закладах можна також виявити колегіальні структури управління, де керівництво працює разом із колегіальними органами для прийняття рішень щодо стратегічного розвитку та управління закладом.

Ці приклади показують, що колегіальний підхід до управління навчальними закладами виявляється у різних європейських країнах і сприяє залученню різних учасників навчального процесу до процесу управління, що може позитивно впливати на прийняття більш обґрунтованих та ефективних рішень.

Переваги та недоліки колегіального стилю керівництва в управлінні персоналом у навчальних закладах європейських країн наведено на рис. 3.3.

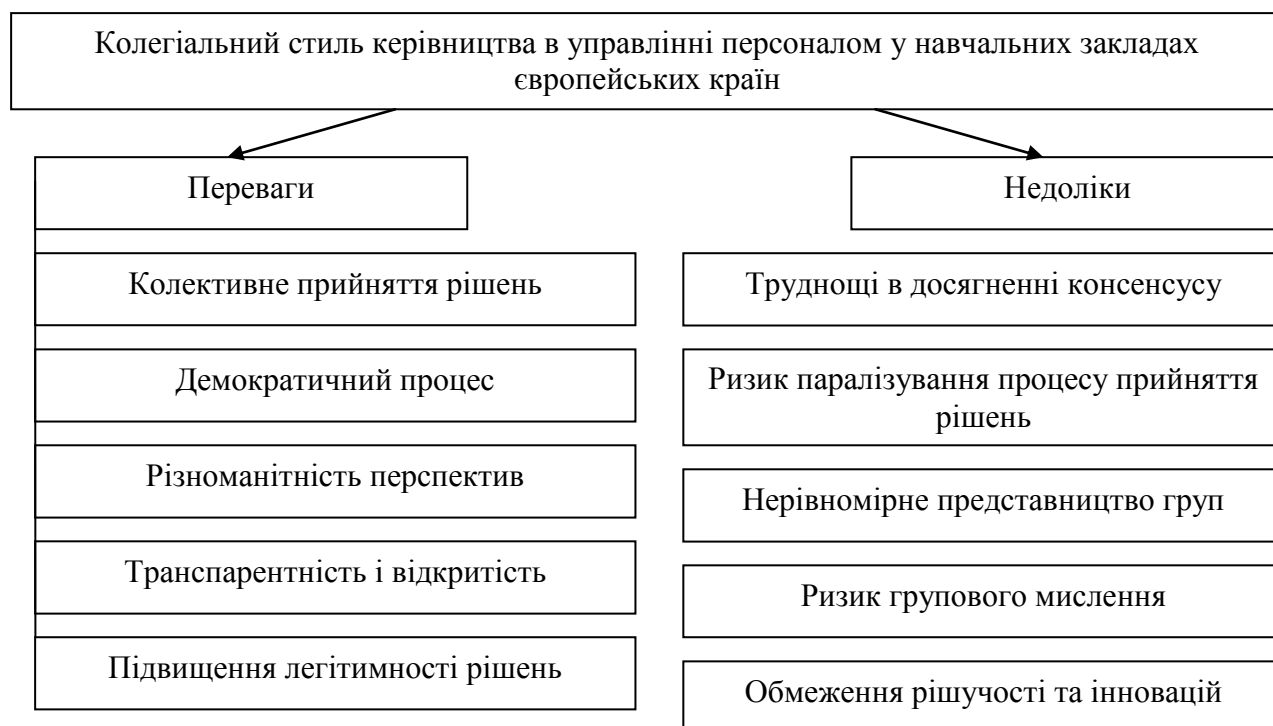


Рис. 3.3. *Переваги та недоліки колегіального стилю керівництва в управлінні персоналом у навчальних закладах європейських країн*

Джерело: розроблено автором

Недоліки колегіального стилю керівництва в навчальних закладах коледжів європейських країн можуть включати наступне:

В першу чергу, у колегіальному підході до управління рішення приймаються шляхом консенсусу, що може бути складним з урахуванням різноманітних поглядів та інтересів учасників. Це може призвести до затримок у прийнятті рішень та недоліків у проведенні необхідних змін.

У другу чергу, при нездатності досягнути консенсусу може виникнути ризик паралізування процесу прийняття рішень, коли учасники не можуть згодитися на одне рішення. Це може призвести до затримок у важливих питаннях управління.

В третю чергу, у колегіальному підході важливо, щоб усі групи зацікавлених сторін були адекватно представлені у прийнятті рішень. Проте іноді деякі групи можуть мати більше впливу або представництва, ніж інші, що може спотворити об'єктивність у прийнятті рішень.

В четверту чергу, у колегіальному підході існує ризик групового мислення, коли учасники домовляються приймати рішення, які можуть бути менш об'єктивними через бажання уникнути конфлікту чи залишитися в гармонії з іншими учасниками.

В п'яту чергу, у колегіальному підході може бути відсутній стимул до ініціативи та ризиків, оскільки рішення приймаються консенсусом. Це може обмежити рішучість та інноваційність у прийнятті рішень [46; 50; 54].

Отже, необхідно уважно враховувати ці недоліки колегіального стилю керівництва для забезпечення ефективного та збалансованого управління в навчальних закладах коледжів у європейських країнах.

Узагальнюючи, колегіальний підхід у навчальних закладах в європейських країнах сприяє спільному управлінню та прийняттю рішень з урахуванням різних перспектив та інтересів усіх учасників навчального процесу.

Також слід вказати, що у навчальних закладах, зокрема коледжах, в європейських країнах, спостерігається зростання застосування *інноваційних методів управління*. З розвитком сучасних технологій та педагогічних підходів деякі керівники використовують новаторські підходи до керівництва, що сприяє покращенню ефективності та якості освітнього процесу:

В першу чергу, керівництво може використовувати цифрові платформи та інструменти для комунікації зі співробітниками та студентами. Це може включати в себе використання спеціальних програм для організації внутрішньої комунікації, віртуальних зборів, а також платформ для навчання та спільного спілкування.

У другу чергу, керівництво може використовувати аналітичні інструменти для збору та аналізу даних щодо академічної успішності студентів, роботи викладачів, а також ефективності адміністративних процесів. Це дозволяє приймати управлінські рішення на основі об'єктивних даних та прогнозувати тенденції у розвитку навчального закладу.

В третю чергу, керівництво може сприяти розвитку інноваційних підходів у навчальному процесі, стимулюючи впровадження нових методик навчання,

використання нових технологій та залучення до цього викладачів та студентів.

В четверту чергу, управлінський підхід може бути спрямований на створення гнучких та адаптивних систем управління, які можуть швидко реагувати на зміни у вимогах та умовах навчання.

Незважаючи на переваги, інноваційний стиль керівництва в навчальних закладах коледжів європейських країн може мати такі недоліки:

В першу чергу, використання цифрових платформ та інструментів може стикається з технологічними перешкодами, такими як обмежена доступність до Інтернету або неадекватне навчання персоналу з використання цих інструментів. Це може призвести до незручностей та затримок у впровадженні інновацій.

У другу чергу, використання цифрових платформ може породжувати проблеми з конфіденційністю та захистом особистих даних студентів та співробітників. Недостатній рівень кібербезпеки може призвести до витоку конфіденційної інформації.

В третю чергу, інноваційні підходи можуть призвести до нерівномірного доступу до технологій серед студентів та співробітників, що може створювати нерівності в навчальному середовищі та відчутті виключення.

В четверту чергу, впровадження нових технологій та інновацій вимагає відповідної підтримки та навчання для персоналу та студентів. Недостатня підготовка може обмежувати ефективність використання цих інструментів.

В п'яту чергу, залежно від того, як використовуються цифрові інструменти, інноваційний підхід може призвести до збільшення відстані між викладачами та студентами, знижуючи можливості для особистого взаємодії та підтримки.

Отже, необхідно уважно враховувати ці недоліки при впровадженні інноваційного стилю керівництва в навчальних закладах коледжів європейських країн для забезпечення максимальної ефективності та успішності цього підходу.

Переваги та недоліки інноваційного стилю керівництва в управлінні персоналом у навчальних закладах європейських країн наведено на рис. 3.4.

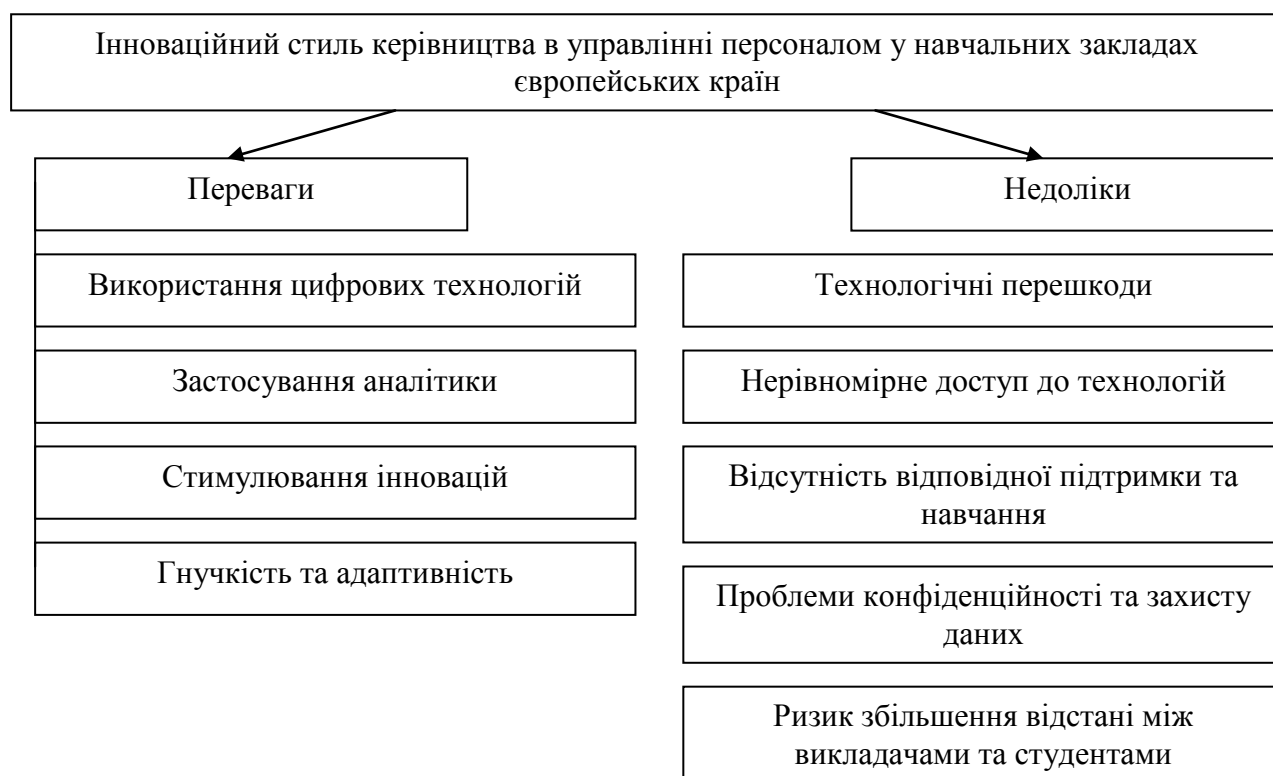


Рис. 3.4. *Переваги та недоліки інноваційного стилю керівництва в управлінні персоналом у навчальних закладах європейських країн*

Джерело: розроблено автором

Один із прикладів інноваційних методів керівництва у навчальних закладах Європи можна побачити в Фінляндії. Фінляндія відома своєю передовою освітньою системою, яка активно використовує інноваційні підходи у керівництві навчальними закладами. Одним із прикладів є використання цифрових технологій для спілкування зі співробітниками та студентами.

У фінських школах і коледжах впроваджено велику кількість цифрових інструментів, що сприяють покращенню комунікації між керівництвом, вчителями, студентами та батьками. Наприклад, спеціальні платформи та додатки дозволяють вчителям та учням обмінюватися інформацією, створювати навчальний контент, а також вести електронний журнал успішності. Крім того, використання цифрових технологій дозволяє керівництву школи чітко відстежувати академічний прогрес учнів, аналізувати дані та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналітики.

Ще одним прикладом може бути Нідерланди, де в останні роки активно

впроваджуються інноваційні методи управління в навчальних закладах.

Наприклад, деякі коледжі використовують аналітику для прийняття управлінських рішень щодо розподілу ресурсів, вдосконалення навчальних програм та підтримки студентів. Аналізуючи дані про успішність студентів, викладачі та адміністратори можуть ідентифікувати слабкі місця та розвивати стратегії для підвищення якості освіти. Ці приклади показують, як інноваційні методи керівництва за допомогою цифрових технологій та аналітики активно впроваджуються у навчальних закладах різних європейських країн, сприяючи покращенню комунікації, аналізу даних та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Отже, інноваційні методи керівництва допомагають підвищити якість навчального процесу, забезпечують ефективну комунікацію та сприяють розвитку та модернізації навчальних закладів у європейських країнах.

Таким чином, у навчальних закладах європейських країн спостерігається різноманіття стилів та методів керівництва. Деякі керівники віддають перевагу демократичному підходу, співпрацюючи з учасниками навчального процесу, в той час як інші виявляють високий рівень лідерства та встановлюють чіткі цілі для досягнення успіху. Колегіальний підхід і інноваційні методи також допомагають керівникам ефективно управляти навчальними закладами. Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки і може бути успішним у відповідних ситуаціях.

3.2. Розрахунок ефективності заходів щодо вдосконалення стилю та методів керівництва персоналом в ОФКЕПГРБ

Проведений аналіз стилів та методів керівництва у навчальних закладах європейських країн показав їх різноманіття їх видів (демократичний, лідерський, колегіальний, інноваційний). Аналіз переваги та недоліки цих стилів та методів керівництва у навчальних закладах європейських країн дозволив запропонувати оптимальний стиль керівництва для ОФКЕПГРБ, який може бути комбінацією демократичного та лідерського підходів.

Демократичний підхід у керівництві українськими коледжами та ОФКЕПГРБ зокрема може бути ключовим фактором у покращенні освітнього процесу та створенні сприятливого середовища для всіх учасників навчального процесу. Ось детальніше розглянемо, як саме цей підхід може бути застосований:

1. Керівництво ОФКЕПГРБ може активно взаємодіяти з викладачами, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень, що стосуються навчального процесу, методик викладання та програмного забезпечення. Це дозволить залучити великий досвід та знання педагогів для вдосконалення навчально-методичної бази та забезпечення якісної освіти в ОФКЕПГРБ.

2. Важливою складовою демократичного керівництва є врахування думок та побажань здобувачів освіти. Керівництво ОФКЕПГРБ може організовувати зустрічі зі студентськими радами, проводити анкетування та обговорення питань, які цікавлять студентів, для забезпечення максимальної адаптації навчального процесу ОФКЕПГРБ до їх потреб та очікувань.

3. Керівництво ОФКЕПГРБ може також співпрацювати з батьками здобувачів освіти, організовуючи батьківські збори, консультації та інші форми зустрічей. Це дозволить забезпечити відкрите спілкування між керівництвом ОФКЕПГРБ та батьками, враховуючи їхні погляди на освітній процес та важливість питань, які стосуються їхніх дітей.

Загальна мета демократичного підходу у керівництві ОФКЕПГРБ полягає в тому, щоб кожен учасник освітнього процесу відчував свою важливу роль у

прийнятті рішень та впливав на формування навчального середовища. Це сприятиме створенню атмосфери взаєморозуміння, довіри та співпраці, що є важливими складовими успішного навчального закладу.

Лідерський підхід у керівництві українськими коледжами та ОФКЕПГРБ зокрема може забезпечити встановлення чітких цілей та відповідне керівництво колективом до їх досягнення. Ось як цей підхід може бути використаний в контексті управління навчальним закладом:

1. Керівництво ОФКЕПГРБ може виявляти лідерські якості в розробці стратегічних планів розвитку навчального закладу. Це включає встановлення мети, визначення пріоритетів та розробку конкретних стратегій для досягнення поставлених завдань в ОФКЕПГРБ.

2. Керівництво та лідери ОФКЕПГРБ можуть бути взірцем ефективного вирішення проблем та конфліктних ситуацій. Їхня здатність аналізувати складні ситуації, приймати важливі рішення та координувати дії персоналу ОФКЕПГРБ може сприяти побудові сприятливого робочого середовища.

3. Керівництво та лідери ОФКЕПГРБ можуть встановлювати стандарти ефективності та відповідальності серед персоналу, стимулювати їх до досягнення високих результатів та виконання завдань з відповідальністю.

4. Лідерський підхід також передбачає розвиток команди та підтримку талановитих працівників ОФКЕПГРБ. Керівництво ОФКЕПГРБ може надавати можливості для професійного зростання, підтримувати та мотивувати персонал до досягнення високих результатів.

Лідерський підхід у керівництві ОФКЕПГРБ може допомогти забезпечити ефективне управління, максимізувати потенціал персоналу та досягати стратегічних цілей ОФКЕПГРБ.

Пропозиції по використанню комбінації демократичного та лідерського підходів стилю керівництва в управлінні персоналом ОФКЕПГРБ наведено на рис. 3.5.

Переконані, що комбінування цих двох підходів дозволить ОФКЕПГРБ забезпечити баланс між врахуванням думок та ідей всіх учасників навчального

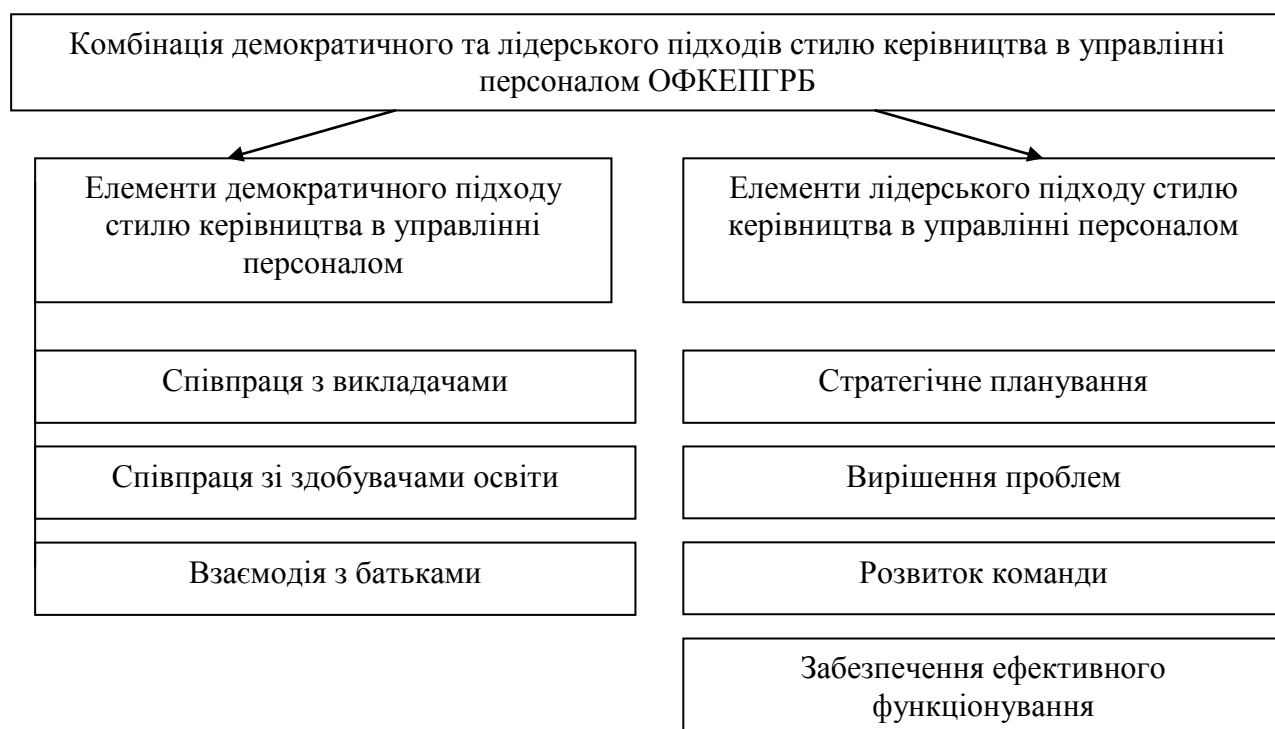


Рис. 3.5. *Пропозиції* по використанню комбінації демократичного та лідерського підходів стилю керівництва в управлінні персоналом ОФКЕПГРБ

Джерело: розроблено автором

процесу та встановленням чітких цілей та стратегій розвитку. Такий підхід сприятиме створенню стабільної та ефективної освітньої системи в ОФКЕПГРБ, а також сприятиме підвищенню якості освіти в Україні.

У другому розділі роботи обґрунтовані сильні та слабкі сторони стилю керівництва ОФКЕПГРБ. Серед слабких сторін виявлено:

- 1) недостатність зворотного зв'язку;
- 2) використання авторитарних методів;
- 3) недостатній рівень комунікації між керівником та персоналом;
- 4) відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку.

Для зменшення або усунення слабких сторін у стилі керівництва ОФКЕПГРБ можна запропонувати напрямки покращення методів та стилю керівництва в ОФКЕПГРБ. Ці напрямки можуть включати:

1. *Посилення зворотного зв'язку* є критично важливим для ефективного управління організацією, такою як ОФКЕПГРБ. Це створює можливість для

персоналу висловлювати свої думки, ділитися своїми спостереженнями та пропозиціями щодо поліпшення робочого процесу та організаційної культури. Однак, для досягнення успіху в цьому напрямку необхідно ретельно спланувати та впровадити ефективні механізми збору та обробки зворотного зв'язку. Наведемо деякі ключові аспекти посилення зворотного зв'язку для керівництва ОФКЕПГРБ:

1) *проведення регулярних анкетувань та опитувань.* Керівництво ОФКЕПГРБ може організовувати регулярні анкетування серед персоналу для збору думок та оцінок щодо різних аспектів роботи організації. Ці анкети можуть стосуватися таких питань, як робоче навантаження, задоволення від роботи, співробітництво в команді та інші;

2) *проведення інтерв'ю та особистих зустрічей.* Керівництво ОФКЕПГРБ може призначати інтерв'ю та особисті зустрічі з працівниками для більш глибокого обговорення їхніх проблем, ідей та пропозицій. Це надає можливість для відкритого обміну думками та сприяє побудові довірчих відносин між керівництвом та персоналом;

3) *створення електронних платформ для зворотного зв'язку.* ОФКЕПГРБ може впровадити електронні системи, такі як внутрішня електронна пошта або спеціальні онлайн-платформи, для збору зворотного зв'язку від персоналу. Це забезпечить зручність та швидкість збору інформації;

4) *активна відкрита комунікація.* Керівництво ОФКЕПГРБ повинно створити атмосферу відкритості та довіри, де працівники вільно можуть висловлювати свої думки та побоювання без страху негативних наслідків. Активна комунікація з керівництвом стимулює працівників брати активну участь у розвитку організації;

5) *впровадження змін на основі зворотного зв'язку.* Накопичений зворотний зв'язок повинен бути використаний для внесення практичних змін у роботу ОФКЕПГРБ. Керівництво повинно бути готове адаптувати стратегії та процеси відповідно до висловлених пропозицій та потреб персоналу.

Отже, посилення зворотного зв'язку з персоналом є важливим елементом успішного керівництва ОФКЕПГРБ, оскільки це сприяє покращенню робочого середовища, збільшенню задоволення від роботи та залученню персоналу до спільних цілей організації.

2. *Зміна стилю керівництва* може бути важливим напрямком покращення управління в коледжі. Керівництво ОФКЕПГРБ може переглянути свій стиль управління та активно працювати над зниженням авторитарних методів. Замість цього, вони можуть спрямувати зусилля на розвиток більш партнерського підходу (використанню комбінації демократичного та лідерського підходів стилю керівництва), що сприятиме залученню працівників ОФКЕПГРБ та підвищенню їхньої мотивації. Ось кілька конкретних кроків, які можна вжити для цього:

1) *навчання лідерських навичок*. Керівництво ОФКЕПГРБ може організувати тренінги та семінари з розвитку лідерських навичок для керівників і членів персоналу. Це допоможе сприяти переходу до більш партнерського підходу управління в ОФКЕПГРБ;

2) *створення відкритого середовища*. Керівництво ОФКЕПГРБ може активно сприяти створенню відкритого середовища, де кожен працівник ОФКЕПГРБ відчуває себе вільно, щоб висловлювати свої ідеї та думки, а також брати участь у процесі прийняття рішень;

3) *залучення працівників до прийняття рішень*. Керівництво ОФКЕПГРБ може активно залучати працівників до процесу прийняття рішень, організовуючи регулярні наради, дискусії та групові засідання. Це сприятиме зміцненню взаєморозуміння та співпраці всередині колективу ОФКЕПГРБ;

4) *створення системи винагород та стимулів*. Керівництво ОФКЕПГРБ може розробити систему винагород та стимулів, що базується на досягненнях та успіхах працівників ОФКЕПГРБ. Це допоможе підвищити мотивацію та заохочувати активну участь у розвитку коледжу;

5) *збалансований підхід до управління*. Керівництво ОФКЕПГРБ повинно прагнути до збалансованого підходу до управління, поєднуючи елементи

демократичного та лідерського стилів. Це допоможе забезпечити оптимальний розвиток та успіх ОФКЕПГРБ в умовах постійних змін і викликів.

3. *Покращення комунікації* є ключовим напрямком для удосконалення методів та стилю керівництва у ОФКЕПГРБ. Керівництво ОФКЕПГРБ може вдосконалити систему комунікації, забезпечуючи більш чітку та відкриту обмін інформацією між керівництвом та персоналом ОФКЕПГРБ. Це може включати в себе впровадження регулярних зустрічей, електронних бюлетенів та внутрішніх комунікаційних платформ. Ось деякі конкретні кроки, які можна зробити:

1) *регулярні зустрічі та наради*. Керівництво ОФКЕПГРБ може організовувати регулярні зустрічі та наради з персоналом для обговорення важливих питань, вислуховування думок та пропозицій, а також для надання важливої інформації;

2) *електронні бюлетені та інформаційні розсилки*. Впровадження системи електронних бюлетенів та розсилок допоможе забезпечити швидке та ефективне поширення важливої інформації серед персоналу ОФКЕПГРБ;

3) *внутрішні комунікаційні платформи*. Використання спеціальних внутрішніх платформ для комунікації, таких як корпоративні чати або внутрішні форуми, може сприяти зручній та ефективній взаємодії між членами персоналу ОФКЕПГРБ;

4) *відкрита політика комунікації*. Важливо створити в коледжі відкриту політику комунікації, де кожен працівник ОФКЕПГРБ відчуває себе вільним висловлювати свої думки та ідеї без страху перед критикою чи відмовою;

5) *система зворотного зв'язку*. Важливо також створити систему зворотного зв'язку, де працівники ОФКЕПГРБ можуть надавати свої коментарі та пропозиції щодо поліпшення роботи ОФКЕПГРБ, а керівництво відповідає на них та вживає відповідних заходів.

Ці кроки допоможуть покращити комунікацію в ОФКЕПГРБ, зміцнити співпрацю та забезпечити ефективний обмін інформацією всередині організації.

4. *Розвиток механізмів зворотного зв'язку* є важливим напрямком для покращення методів та стилю керівництва у ОФКЕПГРБ. Керівництво

ОФКЕПГРБ повинно активно працювати над вдосконаленням механізмів збору, аналізу та використання зворотного зв'язку з персоналом ОФКЕПГРБ. Це може включати в себе створення спеціалізованих комітетів чи рад, відкритих ліній зв'язку та системи винагород за внесок у покращення управління. Ось деякі конкретні заходи, які можна реалізувати для цього:

1) *створення спеціалізованих комітетів чи рад.* Керівництво ОФКЕПГРБ може ініціювати створення спеціалізованих комітетів або рад, які будуть відповідальні за збір та аналіз зворотного зв'язку від персоналу. Ці органи можуть включати представників різних відділів та групувати їхні пропозиції для подальшого розгляду на керівному рівні ОФКЕПГРБ.

2) *відкриті лінії зв'язку.* Важливо створити в ОФКЕПГРБ відкриті лінії зв'язку, де працівники можуть надавати свої коментарі, пропозиції та скарги безпосередньо керівництву ОФКЕПГРБ. Це може бути здійснено через електронну пошту, внутрішній чат або спеціальний онлайн-портал.

3) *система винагород за внесок у покращення управління.* Для стимулювання активної участі персоналу у зборі та аналізі зворотного зв'язку, можна встановити систему винагород за цей внесок. Це може включати в себе премії, бонуси або інші форми визнання за цінний внесок у покращення управління та розвиток ОФКЕПГРБ.

4) *системи оцінки ефективності зворотного зв'язку.* Керівництво ОФКЕПГРБ може впровадити системи оцінки ефективності збору та використання зворотного зв'язку, щоб постійно вдосконалювати цей процес. Це може включати в себе моніторинг та аналіз рівня задоволеності персоналу ОФКЕПГРБ, швидкість відгуку на їхні запити та рівень імплементації запропонованих змін.

Ці заходи допоможуть покращити систему зворотного зв'язку у ОФКЕПГРБ, що сприятиме залученню працівників до управлінського процесу та покращить загальний рівень ефективності та задоволеності на робочому місці.

5. *Розвиток навичок управління* є ключовим напрямком для покращення методів та стилю керівництва у ОФКЕПГРБ. Керівництво ОФКЕПГРБ може

надавати персоналу можливості для розвитку навичок управління, включаючи комунікаційні, лідерські та конфліктні навички. Це допоможе підвищити ефективність управління та забезпечити стабільний розвиток ОФКЕПГРБ. Ось деякі конкретні заходи, які можуть бути впроваджені для цього:

1) *тренінги та семінари*. Керівництво ОФКЕПГРБ може організовувати регулярні тренінги та семінари з управління для персоналу. Це можуть бути тренінги з комунікаційних навичок, керівництва ОФКЕПГРБ, розв'язання конфліктів, прийняття рішень тощо. Ці заходи допоможуть працівникам розвивати важливі навички, необхідні для ефективного управління та співпраці;

2) *консультації та індивідуальні настанови*. Керівництво ОФКЕПГРБ може надавати персоналу можливість для індивідуальних консультацій та настанов з питань управління. Це дозволить кожному працівникові ОФКЕПГРБ отримати персоналізовану допомогу у розвитку своїх управлінських навичок та зростанні в кар'єрі;

3) *менторство*. Встановлення системи менторства, де досвідчені співробітники надають підтримку та поради молодшим колегам ОФКЕПГРБ, також може бути корисним. Це не лише сприятиме розвитку навичок управління, а й сприятиме зближенню колективу ОФКЕПГРБ та обміну знаннями;

4) *підвищення кваліфікації через освітні програми*. Керівництво ОФКЕПГРБ може сприяти участі персоналу у спеціалізованих освітніх програмах та курсах з управління, що надаються зовнішніми установами або університетами. Це дозволить працівникам ОФКЕПГРБ отримати актуальні знання та навички у сфері управління;

5) *внутрішня програма розвитку кар'єри*. Створення внутрішніх програм розвитку кар'єри, які передбачають планування кар'єрних шляхів та надання можливостей для зростання у межах організації, також може бути ефективним способом підвищення навичок управління серед персоналу ОФКЕПГРБ.

Наведені заходи, *на наш погляд*, спрямовані на підвищення рівня навичок управління серед персоналу, що сприятиме покращенню ефективності управління та розвитку ОФКЕПГРБ в цілому (рис. 3.6).

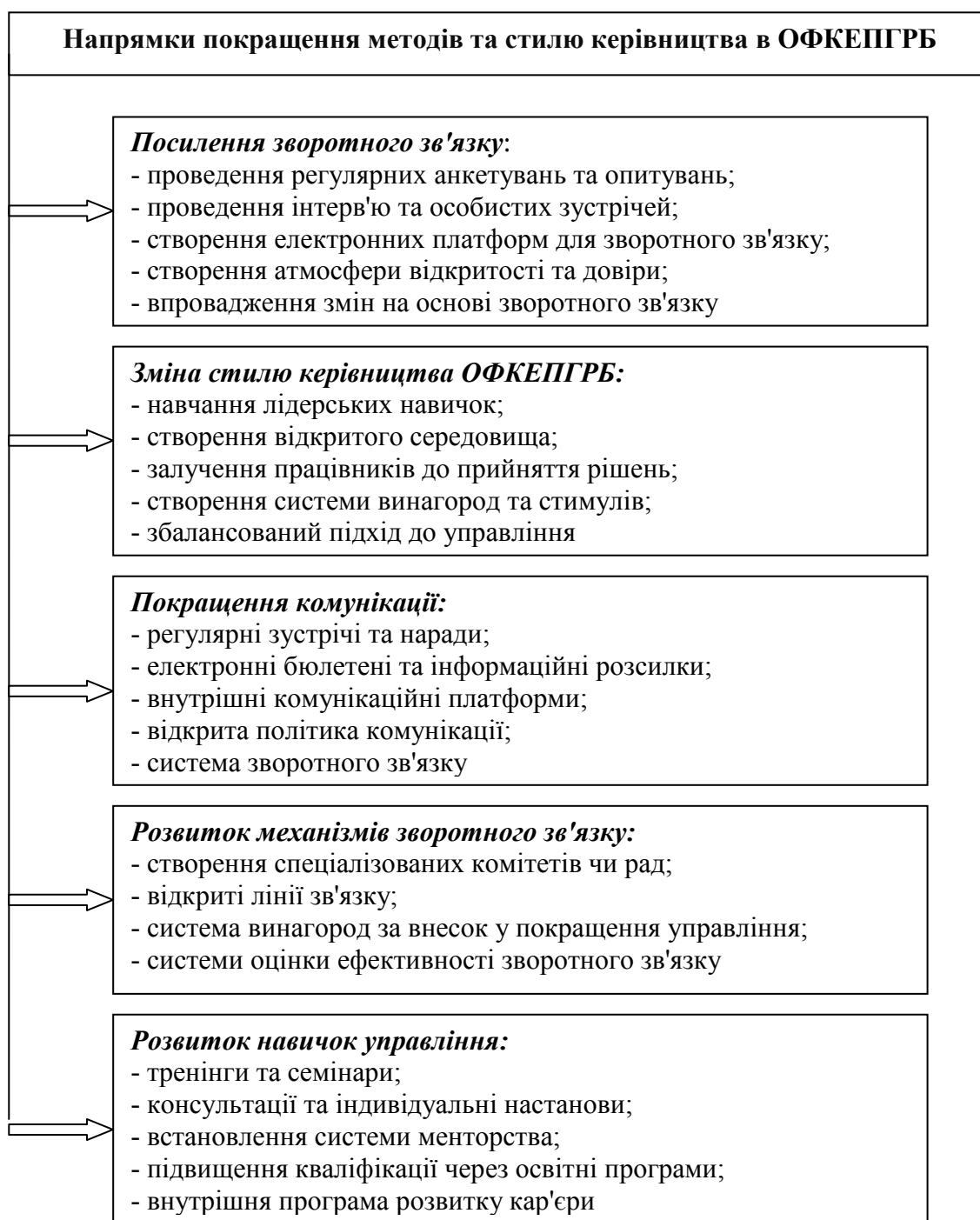


Рис. 3.6. Напрямки покращення методів та стилю керівництва в ОФКЕПГРБ

Джерело: розроблено автором

Таким чином, вважаємо, що наведені напрямки спрямовані на подолання слабкостей та посилення сильних сторін управління в коледжі, сприятимуть покращенню якості освітнього процесу та підвищенню ефективності ОФКЕПГРБ.

На наш погляд, наведені пропозиції по впровадження заходів по покращенню методів та стилю керівництва в ОФКЕПГРБ сприятимуть

покращенню системи управління персоналом ОФКЕПГРБ.

Активна участь персоналу в управлінських процесах та врахування їхніх думок та пропозицій сприятиме збільшенню відданості та мотивації працівників до досягнення цілей організації.

Забезпечення ефективного зворотного зв'язку та відкритості з керівництвом може знизити рівень текучості кадрів, оскільки працівники будуть відчуватися більш задоволеними своєю роботою та більш залученими до процесів прийняття рішень. Залучення персоналу до процесів прийняття рішень дозволить збільшити рівень експертизи та різноманітності в прийнятті рішень, що в свою чергу сприятиме більш об'єктивним та ефективним результатам. Зворотний зв'язок від працівників може включати пропозиції щодо впровадження нових інновацій та вдосконалення процесів, що дозволить організації бути більш адаптивною та конкурентоспроможною на ринку. Відкритий та довірчий зворотний зв'язок сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, де співробітники відчують себе цінними та здатними внести свій внесок у загальний успіх організації. Ці позитивні зміни сприятимуть покращенню системи управління персоналом в ОФКЕПГРБ, забезпечуючи більш ефективне використання людських ресурсів, збільшуючи задоволення від роботи та стимулюючи інноваційний розвиток організації.

Враховуючи досвід навчальних закладів європейських країн щодо покращення стилю керівництва в управлінні персоналом, *нами запропоновано заходи щодо вдосконалення методів та стилю керівництва в ОФКЕПГРБ. За оптимістичним сценарієм, від впровадження запропонованих заходів із рис. 3.6, а саме пункт: Розвиток навичок управління, доходи від надання послуг збільшаться на 10%, що позитивно вплине на діяльність персоналу та коледжу в цілому.*

Наведемо розрахунок економічного ефекту, за *оптимістичним сценарієм* розвитку коледжу у плановому періоді, щодо запропонованого заходу – *Розвиток навичок управління*, табл.3.5.

Таблиця 3.5

Економічний ефект, за *оптимістичним сценарієм* розвитку коледжу у плановому періоді, щодо запропонованого заходу – *Розвиток навичок управління*

№/п	Показники	Значення показників
Дохід		
1.	Доходи від надання послуг, 2023 р. (табл. 2.3), тис. грн.	4320554
2.	Від впровадження запропонованих заходів доходи від надання послуг збільшаться на 10%, тис. грн.. $4320554 \times 0,1$	432055,4
3.	За <i>оптимістичним сценарієм</i> , збільшення доходів від надання послуг у 2024 р., тис. грн.. $4320554 + 432055,4$	4752609,4
Витрати		
4.	Рекомендовано розвиток навичок управління (рис.3.6): тренінги та семінари; консультації та індивідуальні настанови; встановлення системи менторства; підвищення кваліфікації через освітні програми; внутрішня програма розвитку кар'єри, тис.грн./рік <i>Управлінський персонал, 2023 р. (табл.2.6) – 41 особа</i>	200
Річний економічний ефект		
5.	Дохід – Витрати, тис.грн. п.3 – п.4 ($4752609,4 - 200$)	4752409,4

Ми навели розрахунок економічного ефекту тільки за одним із заходів нами пропонуваним (рис. 3.6 - *Розвиток навичок управління*). За нашими розрахунками та за *оптимістичним сценарієм*, річний економічний ефект складе 4752409,4 тис. грн. *Ми вважаємо*, що для перспективного розвитку, конкурентоспроможності ОФКЕПГРБ, коледж може собі дозволити певні інвестиції.

Очікуваний економічний та соціальний ефект щодо наведених нами пропозицій, наведено в табл. 3.6.

Таким чином, у навчальних закладах освіти у країнах Європи спостерігається розмаїття стилів та методів управління. Одні керівники віддають перевагу демократичному підходу, співпрацюючи з учасниками навчального процесу, тоді як інші виявляють високий рівень лідерства та встановлюють чіткі цілі для досягнення успіху.

Колегіальний підхід та інноваційні методи також допомагають керівникам ефективно управляти навчальними закладами. Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки і може бути успішним у відповідних ситуаціях.

Таблиця 3.6

Економічний та соціальний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення методів та стилю керівництва в ОФКЕПГРБ

Захід	Економічний ефект	Соціальний ефект
1. Посилення зворотного зв'язку	Збільшення продуктивності та ефективності роботи, зменшення витрат на невдалий менеджмент та непродуктивні процеси	Збільшення відчуття важливості та залученості, покращення комунікації та взаєморозуміння
2. Зміна стилю керівництва ОФКЕПГРБ	Підвищення ефективності управління та ресурсоощадності, збільшення конкурентоспроможності	Збільшення задоволення та мотивації працівників, створення позитивного робочого середовища
3. Покращення комунікації	Зменшення часу на вирішення проблем та прийняття рішень, підвищення рівня взаєморозуміння та координації	Покращення відносин та співпраці між працівниками, збільшення впевненості та відчуття приналежності
4. Розвиток механізмів зворотного зв'язку	Забезпечення швидкого та ефективного прийняття рішень, збільшення впливу та представництва працівників	Збільшення відчуття залученості та важливості, стимулювання активності та ініціативи
5. Розвиток навичок управління	Підвищення рівня кваліфікації та ефективності роботи, зменшення часу на адаптацію до змін	Розвиток професійних навичок та особистісного зростання, підвищення мотивації та самооцінки
6. Збільшення доходів від надання освітніх послуг на 10%	(табл. 3.5) Річний економічний ефект = 4752409,4 тис. грн.	Покращення якості освіти та забезпечення доступу до неї для більшої кількості студентів. Збільшення наданих освітніх послуг, покращення матеріально-технічної бази, а також забезпечення викладачів інноваційними засобами навчання.

Джерело: складено автором

Оптимальний стиль керівництва для ОФКЕПГРБ може бути комбінацією демократичного та лідерського підходів. Демократичний підхід дозволить залучити різноманітні ідеї та думки усіх учасників навчального процесу, створить атмосферу взаєморозуміння та сприятиме розвитку колективу ОФКЕПГРБ. У той же час, лідерський підхід допоможе встановити чіткі цілі та ефективно керувати процесами досягнення цих цілей, що сприятиме стабільності та розвитку ОФКЕПГРБ. Комбінація цих двох підходів забезпечить баланс та сприятиме підвищенню якості освіти в ОФКЕПГРБ, сприяючи створенню ефективної та стабільної освітньої системи ОФКЕПГРБ.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз удосконалення стилів та методів керівництва персоналом в Одеському фаховому коледжі економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу дозволив зробити наступні висновки:

1. Стиль керівництва є системою взаємодії між керівником і підлеглими, необхідною для виконання управлінських завдань у конкретних умовах колективної діяльності. Керівник має здатність адаптувати свій підхід до керівництва відповідно до контексту, оскільки не існує єдиного універсального стилю, що був би найбільш оптимальним у всіх ситуаціях. Зазвичай вважається, що оптимальним є динамічний стиль, який змінюється відповідно до умов та обставин управління. Стиль керівництва включає в себе різноманітні методи та прийоми, які вибираються керівником з урахуванням різних об'єктивних і суб'єктивних чинників.

2. Існують різноманітні типи керівництва, такі як авторитарний, демократичний, ліберальний і трансформаційний. Авторитарний стиль передбачає централізоване керівництво, де рішення приймаються без участі підлеглих. У демократичному стилі керівництва підлеглі мають можливість брати участь у процесі прийняття рішень, а керівник враховує їхні думки. Ліберальний стиль означає, що керівник майже не втручається у діяльність підлеглих, дозволяючи їм вільно працювати. Трансформаційний стиль спрямований на стимулювання підлеглих до досягнення високих результатів через спільну мету та розвиток.

У сучасних умовах ефективність підприємства сильно залежить від вибору оптимального стилю керівництва, оскільки економічна обстановка стає менш передбачуваною. Кожен стиль має свої переваги і недоліки, і вибір стилю повинен враховувати конкретну ситуацію. Зазвичай найбільш ефективним є поєднання різних стилів, що дозволяє керівнику адаптуватися до різних умов.

3. Проведений аналіз основних показників ОФКЕПГРБ свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту. Освітня та економічна діяльність ОФКЕПГРБ в 2021-2023 роках характеризувалася

стабілізацією освітньої діяльності. У цілому, аналіз показників підтверджує позитивну динаміку ОФКЕПГРБ протягом 2021-2023 рр., що може бути важливим для майбутніх студентів та зацікавлених сторін. Доходи від надання послуг також зменшилися, але не настільки суттєво, як загальні доходи. Значне зростання нефінансових активів, що свідчить про розширення освітньої діяльності ОФКЕПГРБ. Це може вказувати на позитивні перспективи ОФКЕПГРБ. Збільшення обсягу фінансових активів у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. також є позитивним сигналом. Це може бути результатом успішних інвестицій та управління фінансовим портфелем ОФКЕПГРБ.

4. Аналіз базових показників ОФКЕПГРБ вказує на стійку динаміку з позитивними тенденціями росту протягом 2021-2023 рр. У цей період освітня та економічна діяльність ОФКЕПГРБ демонструвала стабільність. Загальна оцінка показників свідчить про позитивну траєкторію розвитку ОФКЕПГРБ, що може бути важливим аспектом для майбутніх студентів та зацікавлених сторін. Хоча доходи від послуг зменшилися, це не є критичним, порівняно з загальними фінансовими результатами. Значний приріст нефінансових активів свідчить про розширення освітньої сфери діяльності ОФКЕПГРБ і може свідчити про позитивні перспективи. Збільшення обсягу фінансових активів у 2023 р. в порівнянні з 2021 р. також є добрим сигналом і може свідчити про успішні інвестиції та ефективне фінансове управління в ОФКЕПГРБ.

5. В сучасній концепції управління персоналом у ОФКЕПГРБ ключове значення має індивідуальний підхід до кожного працівника, з урахуванням його потреб, мотивацій та цілей. Керівництво підприємства акцентує на розумінні та врахуванні мотиваційних факторів працівників, а також вмінні формувати та направляти їх у відповідності до стратегічних завдань компанії. Стратегія управління персоналом ОФКЕПГРБ ґрунтується на корпоративних цінностях, принципах та місії компанії – бути лідером у своїй галузі та досягати високих результатів. Забезпечення ефективного використання людських ресурсів та привабливість компанії для талановитих працівників є важливими напрямками діяльності керівництва ОФКЕПГРБ. Процес управління персоналом ОФКЕПГРБ

налагоджено на хорошому рівні. Служба персоналу виконує усі покладені на неї завдання, разом з тим існують суттєві резерви щодо підвищення ефективності управління персоналом організації.

6. Для визначення стилю керівництва на google-платформі складено тест по визначенню стилю керівництва за методикою В. П. Захарова й запропоновано співробітникам ОФКЕПГРБ його заповнити. В опитуванні взяло участь 39 працівників. Як показали результати опитування, більшість опитаних співробітників (25) оцінили стиль керівництва від 11 до 20 балів, що відповідає стилю керівництва «Інтегратор». А це означає, що керівництво ОФКЕПГРБ хоч і самостійно приймає рішення, не завжди прислухається до думки колективу, але все-таки головне для керівництва – доброзичлива атмосфера в колективі. Керівництво охоче йде на компроміси, не любить критики, вважає за краще працювати з людьми, які є професіоналами у своїй справі. 10 співробітників ОФКЕПГРБ оцінили стиль керівництва від 21 і більше балів, що відповідає стилю керівництва «Організатор». Лише 4 співробітники ОФКЕПГРБ оцінили стиль керівництва від 0 до 10 балів, що відповідає стилю керівництва «Адміністратор».

Загалом, хоча стиль керівництва коледжу має свої сильні та слабкі сторони, він сприяє сприятливому розвитку організації та підвищенню ефективності роботи колективу. Результати стилю керівництва коледжу дозволив виявити слабкі сторони стилю керівництва ОФКЕПГРБ, серед яких: 1. Недостатність зворотного зв'язку. Деякі опитані відчують нестачу зворотного зв'язку з персоналом, що може впливати на ефективність комунікації та залучення співробітників до процесу прийняття рішень; 2. Використання авторитарних методів. Є деякі недоліки, пов'язані з використанням в основному авторитарних методів управління, що може призвести до недостатньої мотивації та розвитку співробітників; 3. Недостатня комунікація. Існує ризик недостатньої комунікації між керівником та персоналом, що може призвести до розбіжностей у сприйнятті завдань та досягненні цілей; 4. Відсутність розвинених механізмів зворотного зв'язку. Відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку може ускладнити

процес виявлення проблем та забезпечення постійного покращення управлінських процесів.

Для поліпшення управлінського процесу можна розглянути вдосконалення зворотного зв'язку з персоналом та розширення спектру використовуваних методів управління, зокрема, застосування більш гнучких та демократичних підходів.

7. У навчальних закладах Європейських країн виокремлено різноманітні стилі та методи керівництва, які використовуються залежно від контексту та особистих переваг керівників. Один із поширених підходів – демократичний стиль, де керівник співпрацює зі співробітниками та учнями, враховуючи їхні думки та ідеї. Це сприяє відчуттю власної важливості кожного учасника процесу та створює атмосферу співпраці та відкритості. Інший підхід – лідерський стиль, коли керівник виступає як лідер, який встановлює чіткі цілі та надає чіткі вказівки своїм підлеглим. Цей підхід може бути ефективним у вирішенні конкретних завдань та при досягненні результатів, особливо у випадках, коли потрібно швидко приймати рішення. Колегіальний підхід є ще однією стратегією керівництва, де рішення приймаються в результаті спільних обговорень та консультацій з усіма учасниками процесу. Цей підхід сприяє розвитку колективного розуму та включенню різних перспектив у процес управління. Новаторські методи, такі як децентралізоване управління, самоорганізація та стимулювання творчості, також стають все більш популярними у навчальних закладах. Ці підходи спрямовані на стимулювання ініціативи та самовираження учасників навчального процесу та сприяють розвитку інноваційних практик.

Різнманітність стилів та методів керівництва в навчальних закладах Європи свідчить про гнучкість та адаптивність системи освіти до різноманітних потреб та контекстів. Кожен з цих підходів має свої сильні та слабкі сторони, і їх вибір залежить від конкретних завдань та цілей керівників та закладів освіти.

8. *Запропоновано для ОФКЕПГРБ:*

– *оптимальний стиль керівництва*, що може базуватися на комбінації демократичного та лідерського підходів. Демократичний підхід сприяє залученню

різноманітних ідей та думок всіх учасників навчального процесу, створюючи атмосферу взаєморозуміння та сприяючи розвитку колективу. У той же час, лідерський підхід допомагає встановлювати чіткі цілі та ефективно керувати процесами досягнення цих цілей, що сприяє стабільності та розвитку підприємства. Комбінація цих підходів забезпечує баланс та сприяє підвищенню якості освіти, сприяючи створенню ефективної та стабільної освітньої системи;

– *напрямки покращення методів та стилю керівництва включають:*

1) Посилення зворотного зв'язку є важливим напрямком для покращення стилю керівництва в ОФКЕПГРБ. Це створює можливість для працівників висловлювати свої думки та пропозиції щодо поліпшення робочого процесу та організаційної культури. Щоб забезпечити успіх у цьому напрямку, важливо ретельно спланувати та впровадити ефективні механізми збору та обробки зворотного зв'язку. Ключові аспекти посилення зворотного зв'язку включають проведення регулярних анкетувань та опитувань, інтерв'ю та особистих зустрічей з персоналом, створення електронних платформ для зворотного зв'язку, активну відкриту комунікацію та впровадження змін на основі отриманого зворотного зв'язку. Це сприятиме покращенню робочого середовища, задоволенню від роботи та залученню персоналу до спільних цілей організації.

2) Зміна стилю керівництва може сприяти покращенню управління в ОФКЕПГРБ. Шляхом переходу до партнерського підходу, що комбінує демократичні та лідерські методи, можна залучити працівників та підвищити їхню мотивацію. Конкретні кроки, такі як навчання лідерських навичок, створення відкритого середовища, залучення працівників до прийняття рішень, винагороди за досягнення та збалансований підхід до управління, допоможуть у впровадженні цього підходу. Це сприятиме підвищенню ефективності та успішності ОФКЕПГРБ в умовах постійних змін і викликів.

3) Покращення комунікації в ОФКЕПГРБ визначено як ключовий напрямок для удосконалення методів та стилю керівництва. Для досягнення цієї мети, керівництво може розглядати такі заходи: організація регулярних зустрічей та нарад для важливих обговорень та обміну інформацією, впровадження системи

електронних бюлетенів та розсилок для швидкого інформування персоналу, використання внутрішніх комунікаційних платформ для зручного обміну ідеями та інформацією, створення відкритої політики комунікації, щоб стимулювати вільне висловлення думок та ідей, розвиток системи зворотного зв'язку, щоб забезпечити взаємодію між керівництвом та персоналом та реагувати на їхні пропозиції.

4) Розвиток механізмів зворотного зв'язку є важливим для покращення методів керівництва в ОФКЕПГРБ. Це може включати створення спеціалізованих комітетів для збору та аналізу відгуків персоналу, відкриті лінії зв'язку для безпосереднього спілкування з керівництвом, систему винагород за внесок у покращення управління та оцінку ефективності цих механізмів. Такі заходи сприятимуть активній участі персоналу в управлінні та покращать робоче середовище в коледжі.

5) Розвиток навичок управління в ОФКЕПГРБ важливий для покращення методів керівництва. Це може включати організацію тренінгів, консультацій, менторства, участь у освітніх програмах та створення внутрішніх програм розвитку кар'єри. Такі заходи допоможуть працівникам розвивати важливі навички управління, що сприятиме ефективному управлінню та стабільному розвитку організації.

Впровадження заходів з вдосконалення методів та стилю керівництва буде мати економічні та соціальні переваги для ОФКЕПГРБ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент в Україні : підручник / [В. І. Андріяш та ін.; за ред.: В. М. Ємельянова, О. Н. Євтушенка] ; Чорномор. нац. ун-т ім. Петра Могили. Миколаїв : Ємельянова Т. В. [вид.], 2021. 281 с
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ.: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. / Тетяна Валеріївна Білорус ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ : Ліра-К, 2021. 319 с.
4. Вакарюк Л. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / Л. В. Вакарюк, Н. Д. Гетьманцева ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича: Рута, 2021. 82 с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. Київ.: Кондор, 2020. 598 с.
6. Доронін А. В. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія / Доронін А. В., Михайленко Д. Г., Доронін С. А.; [за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Дороніна]; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. нац. авіац. ін-т". Харків: НАУ ХАІ, 2021. 287 с.
7. Економічна енциклопедія, том 3 / Під ред. А.Гаврилишина та ін. Київ: Академія, 2012. 352 с
8. Жигайло Н. І. Психологія бізнесу та управління : навч. посіб. / Н. І. Жигайло, М. О. Кохан, Н. М. Данилевич ; за ред. проф. Н. І. Жигайло ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 306 с.
9. Загородня Н. П. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб. / Н. П. Загородня, Д. Г. Кучеренко ; НДІ соц.-екон. розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.

10. Збрицька Т.П. Трансформація мотивації в управлінні розвитком персоналу в сучасних умовах. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції *«Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»*. ОНЕУ, 8-9 вересня 2023 р. С. 425-426. URL: <https://drive.google.com/file/d/1otw3Q8lLv8wRVB2Wz4xLbgYlMuICSUJr/view> (дата звернення 08.05.2024)
11. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу. Навч. посібник. оновлений, 2-е видання. ОНЕУ, ротопринт, 2023. 373 с.
12. Зверко Т. В. Социология управления : учеб. / Т. В. Зверко, Е. Г. Михайлева, Е. Ю. Усик. Харьков : Изд-во НУА, 2022. 236 с.
13. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Ільченко В. О., Шаповал О. В. Удосконалення формування стилю керівництва організацією (на прикладі публічної служби). *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №3. С. 12-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_3_4 (дата звернення 08.05.2024)
14. Керівництво організацією: Навч. посібник / О.Є.Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів.: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2022. 322 с.
15. Ключко А.О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. *Габітус. Соціальна психологія. юридична психологія*. 2020. №17. С. 164-167.
16. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. Київ. : МАУП, 2020. 286 с.
17. Кудла Н. Є. Управління персоналом в туризмі : навч. посіб. / Кудла Н. Є., Фединець Н. І. ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2022. 247 с.
18. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., допов. Київ : Академвидав, 2019. 464 с.
19. Лимар М.М. Теоретичний аналіз концепцій стилів в державному управлінні та сучасні стилі керівництва. *Студентські наукові студії: Молодіжний науковий журнал*. Миколаїв. : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019.

20. Менеджмент організації. Теорія і практика : навч. посіб. XXI ст. / [Г. Є. Мошек та ін. ; за ред. Г. Є. Мошека] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр суд. експертизи з питань інтелект. власності. Київ : Ліра-К, 2019. 807 с.
21. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
22. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. І. Михайлова, А. М. Михайлов. Суми : Литовченко Є. Б. [вид.], 2020. 283 с.
23. Міценко Н. Г. Управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування : монографія / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2019. 273 с.
24. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ.: Центр учбової літератури, 2019. 384 с.
25. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3. Київ.: Видавничий центр «Академія». 2019. 952 с. URL: <https://inpleno.com.ua/product/123745-Ekonomichna-entsiklopediya-3-tom.html> (дата звернення 08.05.2024)
26. Мошек Г. Є. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. / [Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, А. С. Соломко ; за заг. ред. Мошека Г. Є.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
27. Муромець Н. Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія / Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. ; [ред. Н. Є. Муромець] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 320 с.
28. Назарчук Т. В. Менеджмент організації : навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 560 с.
29. Одеський фаховий коледж економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу. URL: <https://ofkergrb.od.ua> (дата звернення 08.05.2024)

30. Одеський фаховий коледж економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу. Clarity Project. Одеський фаховий коледж економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу. URL: <https://clarity-project.info/edr/01566241> (дата звернення 08.05.2024)

31. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб. : [для закл. вищ. освіти] / [Брич В. Я. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Київ : Ліра-К, 2020. 482 с.

32. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ. : Кондор, 2021. 664 с.

33. Перерва І. М. Стилi керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 241-248.

34. Поліщук І. І. Управління персоналом : [навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.)] / І. І. Поліщук, В. В. Швед. 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

35. Пузирьова О. В. Стилi керівництва та якості керівника як головні складові ефективного менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану. *SOCIOПРОСТІР: Міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2022. №12. С. 63-73.

36. Родлер К., Кирхлер Э. Управление в организациях: психология труда и организационная психология / пер. с нем. Харьков : Гуманитарный центр, 2019. 124 с.

37. Самоменеджмент : навч. посіб. / [Г. З. Леськів та ін.] ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 279 с.

38. Сергеева Л.М., Кондратьева В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ.: ЛілеяНВ. 2021. 296 с.

39. Сорока О.В. Арутюнян А.С., Унгурян А.С. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/673> (дата звернення 08.05.2024)

40. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н.; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль. : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

41. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь [та ін.] ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 211 с.

42. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк. : ІВВ Луцького НТУ, 2021. 404 с.

43. Управління персоналом сучасної організації : навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ. : НТУУ "КПІ", 2021. 496 с.

44. Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика : монографія / [Г.В. Єльнікова [та ін.]; за ред. В.І. Свистун. Київ. : «НВП Поліграфсервіс», 2021. 338 с.

45. Шкарупа Т. С. Механізм вибору стилю керівництва зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі методу управлінської решітки. *Ефективна економіка*. 2022. №12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_62 (дата звернення 08.05.2024)

46. Anderson, M., & Sun, P. Y. T. Handbook of research on cross-cultural business education. Edward Elgar Publishing. 2020. 352 p.

47. Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J. Leadership: Theory and Practice. USA: Los Angeles; Sage Publications, Inc., 2020. 472 p.

48. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P. A. A Leader's Guide to Leadership. USA: Los Angeles; Sage Publications Ltd, 2019. 320 p.

49. De Dreu C.K., Gelfand V.J. (eds.) The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. USA: New York; Taylor & Francis Group, 2013. 506 p.

50. Griffin, R. W., & Moorhead, G. M. Organizational behavior: Managing people and organizations. Cengage Learning, 2021. 720 p.
51. Lussier, R.N., Achua, C.F. Leadership: Theory, Application, & Skill Development. USA: Boston; Cengage Learning, 2019. 528 p.
52. Mills B. R., Mene Ch. T. Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review; International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP). 2020. 10 (05). P. 540-545
53. Northouse, P.G. Leadership: Theory and Practice. USA: Los Angeles; Sage Publications, Inc., 2021. 432 p.
54. Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. Fundamentals of management. Pearson. 2019. 320 p.
55. Yi Y. Analysis on the Current Situation of Conflict Management and Future Prospects. Open Journal of Business and Management. 2019. P. 1053-1062
56. Yukl, G. Leadership in Organizations. USA: Upper Saddle River, NJ; Pearson, 2019. 688 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

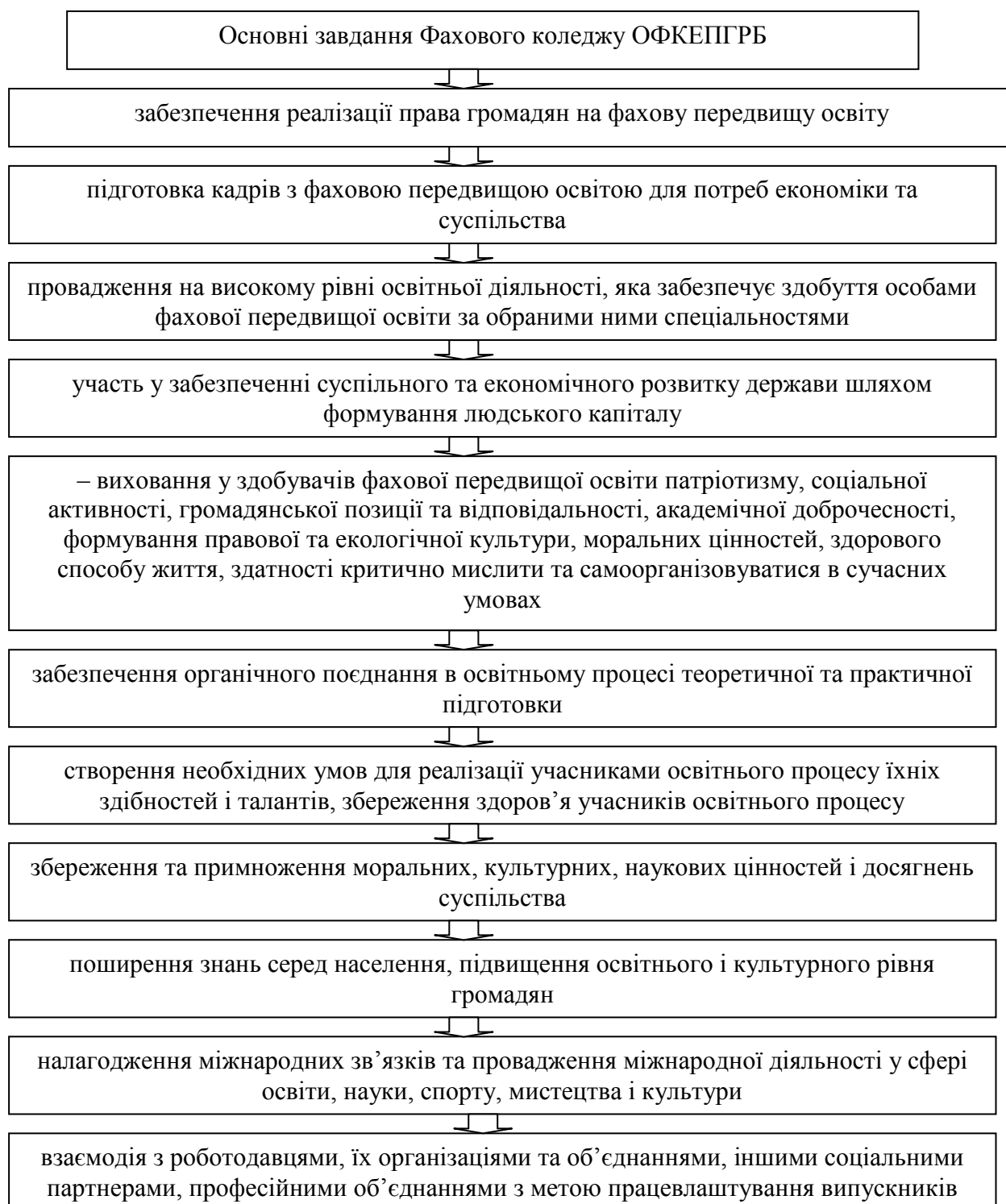
Систематизація стилів управління: поведінковий підхід

Автор	Стиль управління та його характеристика
1	2
К. Левін (1939)	Авторитарний: централізація влади в одного менеджера. Менеджеру притаманні стереотипність мислення та догматизм
	Демократичний: висока децентралізація повноважень, активна участь підлеглих у прийнятті рішень. Стиль може мати «консультативний» чи «партисипативний»
	Ліберальний: зняття відповідальності з менеджера і перекладання її на колектив
Д. Макгрегор (1960)	Авторитарний («Теорія Х»): основна роль належить керівникові-менеджеру адже працівники намагаються уникати виконання роботи, додаткової відповідальності та згодні на виконання вказівок керівника в результаті примусу чи погроз
	Демократичний («Теорія Y»): працівники повністю залучені до реалізації поставлених цілей, мають високий ступінь відповідальності, самоконтролю та самоорганізації. Найкраща винагорода для них – самореалізація та досягнення цілей
Р. Лайкерт (1961)	Експлуататорсько-авторитарний: заснований на залякуванні, почутті страху та покірливому відношенні підлеглих
	Доброзичливо-авторитарний: в основу покладено систему виконання наказів та систему заохочень
	Консультативно-демократичний: в основі також система заохочень, і лише за серйозні про–рахунки існує система штрафних санкцій і покарання
	Стиль участі в управлінні: працівники залучаються до управління
Р. Блейк, Д. Моутон (1964) «Управлінська решітка»	Стиль 1.1 «Слабке (мінімальне) управління»: відсутність чітких орієнтирів управління, мінімальна увага до потреб співробітників
	Стиль 1.9 «Управління заміським клубом»: керівник орієнтований на максимальне задоволення потреб колективу, досягнення цілей підприємства має другорядне значення
	Стиль 9.1 «Управління, засноване на завданнях»: повна орієнтація на досягнення поставлених цілей, навіть інколи з ігноруванням потреб працівників
	Стиль 9.9 «Управління командою»: менеджер націлений на максимальне виконання завдань, при цьому намагається максимально задовольнити потреби членів колективу. Досягнення цілей засноване на спільній роботі та зусиллях команди
	Стиль 5.5 «Середнє управління»: завдання керівника – знайти баланс між виконанням завдань і підтриманням людських стосунків та сприятливого психологічного клімату в колективі
Е. Фляйшман (1972)	Категорія поведінки менеджера «уважність»: орієнтованість менеджера на підтримання атмосфери в колективі, взаємної поваги, прислухатися до їх пропозицій
	Категорія поведінки менеджера «ініціювання»: орієнтованість на виконання поставлених завдань, їх структурування та контроль за виконанням
О. Донченко, А. Овчаров (1998)	Директивний: одноосібне централізоване прийняття рішень менеджером, базуючись на власному досвіді та дотримуючись наявних норм
	Координуючий: менеджер вміло координує роботу колективу, підтримує сприятливі умови праці, особисто зацікавлений у результатах підлеглих
	Колегіальний: відсутня формалізація та регламентація діяльності колективу з боку менеджера. Він спонукає колектив до ініціативи та самостійності, контролюючи лише
	Консультативний: координація дій працівників менеджером, використовуючи відкритість, толерантність і демократичність
М. Виноградський (2002)	Авторитарний: одноосібне прийняття рішень менеджером
	Демократичний: колегіальне прийняття рішень командою
	Ліберальний: невтручання у діяльність співробітників, перекладання відповідальності та безініціативність

	Дистанційний: збереження дистанції між менеджером і колективом, щоб підвищити свій посадовий авторитет
	Контактний: важливою умовою успішного керівництва є тісна взаємодія менеджера та підлеглих
	Цілеспрямований: організація підлеглих щодо досягнення поставлених цілей відбувається через видання їм складних, комплексних завдань
	Делегуючий: менеджер спонукає до ініціативи підлеглих, делегуючи свої повноваження їм, але при цьому зберігаючи за собою право і обов'язок самостійного прийняття кінцевого рішення за основними питаннями
О. Кузьмін, В. Гладунський (2003) «Тривимірна модель стилів керівництва»	Позитивний авторитарно-нейтральний (точка С): повна орієнтація на ефективність виконання завдань та абсолютне нехтування взаємовідносинами з колективом
	Позитивно демократичний або творчий (президентський) (точка В): значна увага як до ефективності виконання завдань так і до взаємовідносин у колективі
	Ліберально-байдужий (точка А): значна увага на взаємовідносини в колективі та байдужість до ефективності виконання поставлених завдань
	Негативно-демократичний (точка D): значна увага до взаємовідносин у колективі та негативне ставлення до ефективності виконання завдань
	Негативний авторитарно-нейтральний (точка С): негативне ставлення до ефективності виконання завдань та байдужість до взаємовідносин з колективом
	Негативно-авторитарний або руйнівний (точка В.): негативне ставлення як до ефективності виконання завдань так і до взаємовідносин з колективом
	Авторитарно-байдужий (точка А'): негативне ставлення до взаємовідносин з колективом і байдужість до ефективності виконання завдань
Г. Осовська (2003)	Позитивно-авторитарний (точка D.): значна увага до ефективності виконання завдань і негативне ставлення до взаємовідносин у колективі
	Авторитарний (патріархальний, автократичний, бюрократичний, харизматичний): визначення групових цілей та прийняття рішень здійснюється менеджером самостійно, вплив на підлеглих здійснюється через накази та розпорядження, які не
	Демократичний: менеджер організовує колектив для спільної розробки рішень та їх реалізації, впливає на співробітників через аргументи, поради та переконання
	Ліберальний: менеджер спонукає колектив до роботи через прохання та характеризується низьким рівнем вимогливості
	Анархічний: менеджер дотримується політики невтручання та потурання підлеглим, уникає участі в прийнятті рішень та відмовляється від активного впливу на них

Джерело: складено на основі [14]

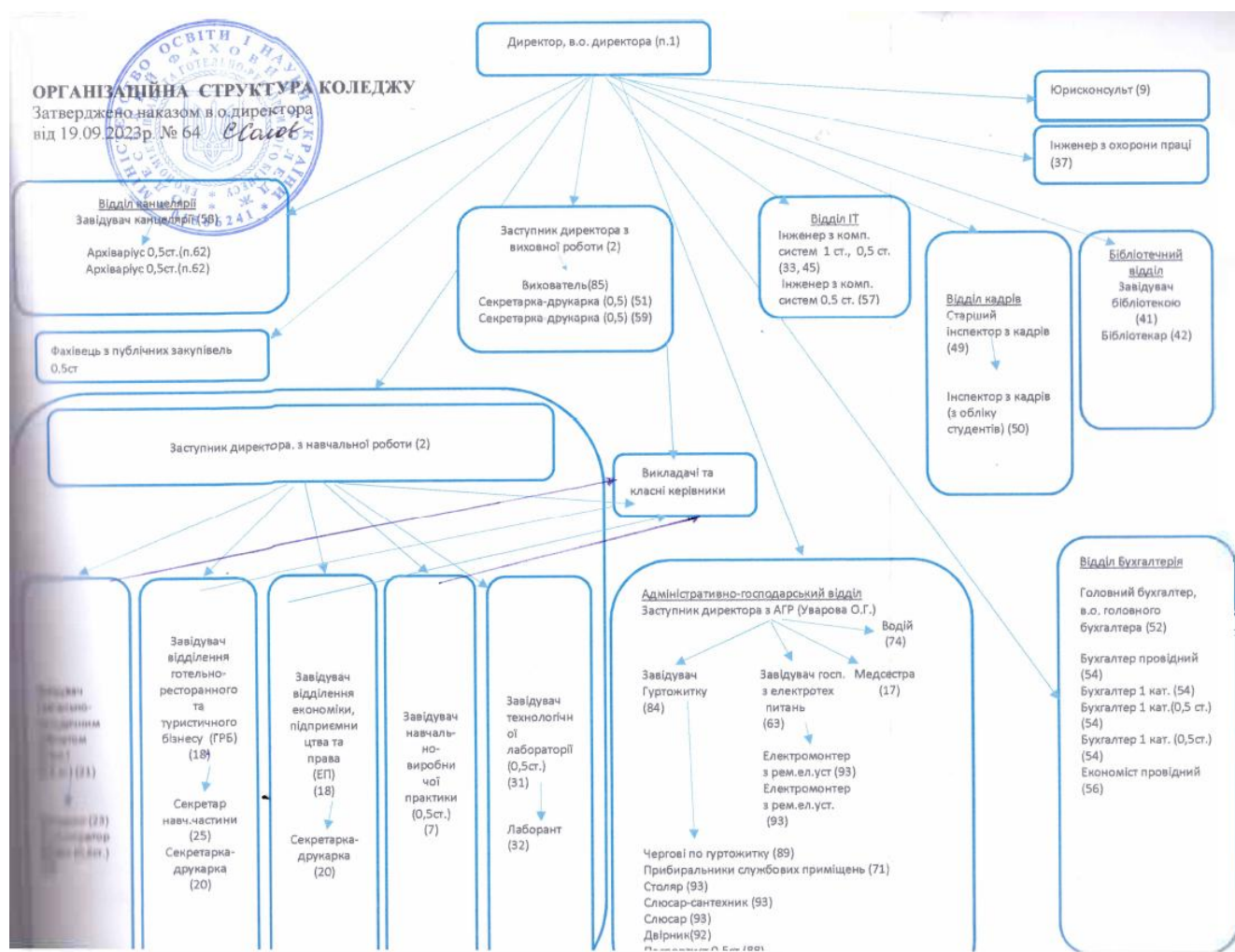
Додаток Б



Основні завдання ОФКЕПГРБ

Джерело: складено за даними ОФКЕПГРБ [27]

Додаток В



Організаційна структура ОФКЕПГРБ

Характеристика фаховості керівництва коледжу

ППП	Стаж роботи у коледжі	Загальний стаж роботи	Освіта і кваліфікація	Досвід роботи в освітній галузі
в.о. директора – Соловей Світлана Петрівна	18р.01м.04 дн.	22р. 06міс. 29дн.	1. Одеський державний університет ім. Мечникова за спеціальністю російська мова та література, кваліфікація спеціаліста – філолог, викладач російської мови та літератури. 2. Південноукраїнський педагогічний університет ум. Ушинського за спеціальністю управління навчальним закладом, кваліфікація-керівник підприємства, установи та організації) у сфері освіти та виробничого навчання); 3. Одеські державні курси іноземних мов відділення англійської мови.	21 р. 00 м.01дн.
завідувач відділення готельно-ресторанного та туристичного бізнесу – заступник директора з виховної роботи – Леженко Ірина Василівна	05р.06м. 26дн.	14р.06міс. 16дн	1. Південноукраїнський державний педагогічний університет ум. Ушинського за спеціальністю – педагогіка і методика середньої освіти, кваліфікація вчитель української мови та літератури (зарубіжної літератури); 2. Південноукраїнський державний педагогічний університет ум. Ушинського, кваліфікація – психолог	14р. 06міс. 16дн
заступник директора з навчальної роботи – Чепіль Галина Миколаївна	24р.07м. 07дн.	41р. 09міс. 09дн.	1. Одеський технологічний інститут харчової промисловості, за спеціальністю технологія хлібопекарського, макаронного та кондитерського виробництва, кваліфікація – інженер-технолог; 2. Одеський державний університет ім. Мечникова, за спеціальністю – хімія, хімічні методи захисту навколишнього середовища, кваліфікація хімік, викладач.	28 р. 04міс. 19дн
Заступник директора з адміністративно-господарської роботи – Уварова Олена Геннадіївна	04р.01м. 20дн.	42р.09м. 19дн.	Волгоградський політехнічний інститут за спеціальністю – трикотажне виробництво, кваліфікація – інженер-технолог.	-
Завідувач НМК – Лукашук Олена Феліксівна	19р.08м. 23дн.	20р.02міс. 18дн.	Одеський національний університет ім. Мечникова за спеціальністю – географія, кваліфікація – магістр географії	20р. 01міс. 02дн
завідувач відділення економіки, підприємництва та права – Горбик Наталія Євгенівна	18р.07м. 06дн.	19р.11.13д н.	Одеська національна юридична академія, спеціальність –правознавство, кваліфікація-юрист	18р.07м. 06дн

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

Базова методика, що дозволяє визначити стиль керівництва трудовим колективом, була розроблена В. П. Захаровим. Ми пропонуємо вашій увазі методику, яка дозволяє виявити кілька стилів керівництва трудовим колективом. Докладне пояснення порядку проведення тестування наводиться нижче.

Порядок проведення тестування

Тест включає в себе 9 груп питань, кожна з них ділиться на 3 твердження, які умовно позначаються буквами «а», «в» і «с»

Для того, щоб правильно відповісти на питання, необхідно уважно прочитати запропонований текст і з трьох варіантів відповідей-тверджень вибрати тільки одну, яка найбільше відповідає стилю керівництва у вашому трудовому колективі.

Тестування може проводитися як усім колективом, так і кожним індивідумом окремо. У першому випадку результати тесту будуть більш переконливими, оскільки в більшій мірі будуть позбавлені суб'єктивності.

Текст тесту

1. Ваше підприємство виготовляє групу товарів, що не користуються великим попитом у покупців. Конкуренти розробили нову технологію виробництва цих же товарів, що відрізняються високою якістю, але вимагають додаткових капіталовкладень. Як в даній ситуації вчинить ваш керівник?

- а) продовжить виробництво товарів, що не користуються попитом у покупців;
- б) видасть наказ про якнайшвидше впровадження у виробництво нових технологій;
- в) витратить додаткові кошти на розробку власних нових технологій, для того щоб товари за своїми якостями перевершували товари конкурентів.

2. Уявіть собі, що ви працюєте на автомобільному заводі. Один з ваших співробітників недавно повернувся з відрядження, метою якого було відвідування виставки новинок автомобільного виробництва. Він запропонував модернізувати одну з моделей автомобіля, які випускаються заводом. Керівник вашого заводу:

- а) візьме активну участь в розробці нової ідеї, докладе максимальних зусиль, для того щоб швидко ввести її у виробництво;
- б) віддасть розпорядження про розробку нової ідеї відповідному персоналу;
- в) перш ніж ввести це нововведення у виробництво, ваш керівник збере колегіальну нараду, на якій буде прийнято спільне рішення про доцільність модернізації автомобіля, який випускається вами.

3. На колегіальній нараді один зі співробітників запропонував найбільш раціональне вирішення однієї з проблем, що виникла у вашому трудовому колективі. Однак це рішення повністю суперечить пропозиції, яку до цього вніс ваш керівник. У ситуації, що склалася він:

- а) підтримає раціональне рішення, запропоноване співробітником;
- б) буде відстоювати свою точку зору;
- в) проведе опитування співробітників, яке допоможе прийти до єдиної думки.

4. Ваш колектив виконав велику трудомістку роботу, яка не принесла вам бажаного успіху (прибутку). Ваш керівник:

- а) попросить переробити всю роботу, підключивши новий, більш кваліфікований персонал;
- б) обговорить проблему, яка виникла, зі співробітниками, для того щоб з'ясувати причини невдачі та уникнути їх надалі;
- в) спробує знайти винних у невдачі.

5. У вашу організацію прийшов журналіст, який працює в газеті, що користується популярністю у читачів. Якби вас попросили перерахувати цінні якості вашого керівника, то які б з них ви назвали в першу чергу:

- а) кваліфікованість, вимогливість;
- б) обізнаність про всі труднощі, що виникають на підприємстві; вміння швидко приймати потрібне рішення;
- в) однакове ставлення до всіх співробітників, вміння йти на компроміс.

6. Один із співробітників допустив у своїй роботі незначний промах, однак для того, щоб його усунути, потрібно багато часу. Як ви думаєте, що в даній ситуації зробить ваш керівник?

- а) зробить зауваження цьому співробітникові в присутності його колег, з метою недопущення подібних промахів надалі;
- б) зробить зауваження наодинці, не привертаючи увагу інших співробітників;
- в) не надасть цій події великого значення.

7. На вашому підприємстві звільнилася посада. На неї претендують відразу кілька співробітників підприємства. Дії вашого керівника:

- а) гідний претендент буде обраний колективним голосуванням; б) призначить претендента сам;
- в) перш, ніж призначити людину на цю посаду керівник порадиться тільки з деякими членами колективу.

8. Чи прийнято у вашому колективі проявляти особисту ініціативу при вирішенні питання, яке не пов'язане безпосередньо з діяльністю всього підприємства?

- а) всі рішення приймаються тільки керівником підприємства;
- б) на нашому підприємстві вітається особиста ініціатива співробітників;
- в) приймаючи, самостійне рішення, перш ніж почати діяти, співробітник підприємства повинен обов'язково порадитися з керівником;

9. У цілому, оцінюючи діяльність вашого керівника, ви можете сказати, що він ...

- а) повністю поглинений проблемами, що виникають у вас на виробництві, так що навіть у вільний від роботи час роздумує над їх розумним вирішенням. Він вимогливий до інших так само, як і до себе;
- б) відноситься до тих керівників, які вважають, що для плідної роботи в колективі між співробітниками повинні бути рівні, демократичні відносини; в) ваш керівник не бере активної участі в управлінні підприємством, завжди діє за певною схемою, не прагне вдосконалюватися в маловідомих йому областях.

10. Керівник запросив вас і інших співробітників на ювілей. Зазвичай в неофіційній обстановці він:

- а) говорить зі співробітниками тільки про роботу, про плани по розширенню виробництва, про збільшення робочого персоналу і т. п., при цьому саме він задає основний тон бесіди;
- б) вважає за краще залишатися в тіні, для того щоб надати можливість співрозмовникам, колегам по роботі, висловити свою точку зору з їхнього питання, розповісти, цікавий епізод з їхнього життя;
- в) бере активну участь в розмові, не нав'язуючи своєї думки іншим співрозмовникам, не відстоюючи протилежну всім іншим учасникам розмови точку зору.

11. Керівник попросив вас швидше завершити розпочату зовсім недавно роботу, яка забере у вас додатковий час, ваші дії:

- а) одразу приступите до її якнайшвидшого виконання, бо не хочете здатися не старанним працівником і дорожите тією думкою, яка склалася у вашого керівника про вас;
- б) виконаю цю роботу, але дещо пізніше, тому що начальник насамперед оцінить якість її виконання;
- в) спробую вкластися в терміни, запропонований керівником, однак не гарантую високої якості її виконання. У нашому колективі головне – виконати роботу в означений час.

12. Уявіть, що кабінет вашого керівника тимчасово зайнятий (в ньому йде ремонт), тому йому кілька днів доведеться попрацювати у вашому кабінеті, що ви при цьому будете відчувати?

а) ви постійно будете нервувати, відчувати страх, боятися зробити якусь помилку в його присутності.

б) буду цьому дуже радий, тому що це зайва можливість обмінятися досвідом роботи з досвідченою, цікавою людиною;

в) присутність керівника ніяк не відіб'ється на моїй роботі.

13. Ви повернулися з курсів підвищення кваліфікації, дізналися багато корисного і цінного для вашої подальшої роботи. Керівник дав вам невелике доручення і ви для його виконання використали придбані на курсах знання. Як ви думаєте, якими будуть дії вашого керівництва?

а) обов'язково зацікавиться тим, що йому поки невідомо, докладніше розпитає вас про інші нововведення;

б) не надасть цьому факту ніякого значення;

в) порадить виконати доручене завдання так, як йому б цього хотілося та звернутися до його особистого досвіду виконання подібних доручень.

Ключ до тесту

- | | | | |
|-----|--------|--------|--------|
| 1. | a – 0, | b – 1, | c – 2. |
| 2. | a – 1, | b – 0, | c – 2 |
| 3. | a – 2, | b – 0, | c – 1. |
| 4. | a – 1, | b – 2, | c – 0. |
| 5. | a – 0, | b – 2, | c – 1. |
| 6. | a – 0, | b – 2, | c – 1. |
| 7. | a – 2, | b – 0, | c – 1. |
| 8. | a – 0, | b – 2, | c – 1. |
| 9. | a – 2, | b – 1, | c – 0. |
| 10. | a – 0, | b – 1, | c – 2. |
| 11. | a – 1, | b – 2, | c – 0. |
| 12. | a – 0, | b – 2, | c – 1. |
| 13. | a – 2, | b – 0, | c – 1. |

Результати тесту

Від 0 до 10 балів. Керівник вашого підприємства воліє самостійно приймати всі рішення, до кінця відстоює свою точку зору, всі ідеї, які виходять від співробітників, їм ретельно обмірковуються, однак він не завжди до них прислухається. Він завжди діє за однією і тією ж схемою, яка, на його думку, підходить для всіх випадків життя, тому всі нововведення сприймаються ними неохоче, з деякою насторогою. У своїй управлінській діяльності він керується принципом: критика одного співробітника – стимул для активної роботи інших працівників.

Від 11 до 20 балів. «Колектив понад усе!» – такий девіз вашого керівника, тому головне для нього – доброзичлива атмосфера в колективі. Він завжди прислухається до думки своїх співробітників. До обговорення питань, пов'язаних з модернізацією виробництва, впровадженням нових технологій, обранням працівників на нові посади, активно залучаються всі члени трудового колективу. Ваш керівник охоче йде на компроміси, не любить критики, вважає за краще працювати з людьми, які є професіоналами в своїй справі, при виникненні будь-яких виробничих проблем звертається тільки до них.

Від 21 і вище. Ваш керівник наділений чудовими організаторськими здібностями, він швидко приймає важливі рішення, з інтересом стежить за новими ідеями, активно впроваджує їх у виробництво. При виникненні виробничих проблем він не боїться звертатися за порадою до інших співробітників, охоче погоджується з їхньою думкою, якщо вона видається йому найбільш розумною і раціональною. До числа його безумовних переваг керівника, відноситься вимогливість, об'єктивність, вміння критикувати співробітників, не зачіпаючи їхнього самолюбства.