

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри УП і ЕП  
Д.е.н., проф. В.Г.Никифоренко  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ВИПУСКНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 6.030505 Управління персоналом і економіка праці

на тему:

**«Удосконалення стилів та методів керівництва  
персоналом на підприємстві  
ТОВ «Телекарт-Прилад»»**

**Виконавець**

студентка 4 курсу 1 групи  
факультету міжнародної економіки

**Лучкіна Альона Андріївна** \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник**

*д.е.н., професор*  
\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Никифоренко Валерій Григорович**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Одеса 2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ СТИЛІВ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ .....	5
1.1 Сутність і особливості стилів керівництва і методів управління в організації .....	5
1.2 Класифікація стилів і методів керівництва організацією .....	10
1.3. Вплив стилів керівництва на ефективність діяльності організації. 22	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КЕРІВНИЦТВА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ ПРИРЛАД» .....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика організації .....	29
2.2. Аналіз ролі та стилю керівництва організацією .....	38
Особисті якості .....	63
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ І РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ РОЛІ ТА СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ- ПРИРЛАД» .....	66
3.1 Розробка рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стилю керівництва і методів управління організацією .....	66
3.2 Оцінка ефективності рекомендацій з удосконалення стилю керівництва і методів управління в організації .....	77
ВИСНОВКИ .....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЕРЕЛ .....	92

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Одним із чинників кризи в реальному секторі економіки вважається невисока ефективність управління. Вельми довго відбувається зміна стандартів мислення, що сформувалися протягом численних десятиліть років. Фінансова стабільність компаній і їх поступових рух до сучасного ринку знаходиться в залежності з численних умов, з числа яких, важливу роль відіграють такі інструменти впливу, як методи та стиль управління керівників. Безперервна заміна і адаптування внутрішніх елементів компанії до зміни стрімких мінливих зовнішніх обставин потребують вибору такого стилю управління, який зможе здійснити, вплив не тільки на ефективність діяльності організації в цілому, а й на соціально-психологічний клімат в колективі. Для встановлення успішного та ефективного керівництва важливо вирішення проблеми у реалізації позитивних індивідуальних якостей людини як керівника в його повсякденній поведінці, перетворення цих якостей у стійкі характеристики його діяльності на практиці, тобто в ефективний стиль керівництва. При виборі теми дипломної роботи я керувалася інтересом до вивчення даної теми, саме тому мною була написана стаття у Збірнику наукових студентських робіт ФМЕ, 2018 р., відносно впливу особистісних якостей управлінців на стиль керівництва колективом.

*Аналіз досліджень та публікацій.* Проблема управління персоналом привертає увагу багатьох науковців. Вагомий внесок у вивченні управлінських умінь приділяли увагу Л.І. Уманський, А.А. Реан, Н.К. Бакланова, І. Лампшер, Е.А. Мілерян, А.П. Науменко, Т.І. Тюріна, Ю.А. Самарін та інші.

*Об'єктом дослідження* стилі і методи керівництва персоналом ТОВ «Телекарт-Прилад».

*Предметом дослідження* переваги та недоліки стилю і методів керівництва ТОВ «Телекарт-Прилад».

*Метою дипломної роботи є удосконалення стилю і методів керівництва персоналом на ТОВ «Телекарт-Прилад».*

*Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:*

1. Розглянути сутність стилів і методів керівництва персоналом в ТОВ «Телекарт-Прилад»;
2. Провести аналіз існуючої системи управління на підприємстві;
3. Виявити можливості вдосконалення системи стилів керівництва і методів управління на підприємстві;
4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення стилів керівництва і методів управління на підприємстві;
5. Перевірити ефективність реалізації рекомендацій щодо вдосконалення стилів і методів керівництва в ТОВ «Телекарт-Прилад».

*Методи дослідження, які застосовувались в роботі: теоретичного узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, соціологічні дослідження – опитування, групування, економіко-статистичні.*

*Джерелами інформації для виконання дипломної роботи є монографії та публікації у періодичних виданнях, наукова та навчальна література з питань керівництва персоналом; управлінська та податкова звітність ТОВ «Телекарт-Прилад», власне дослідження автора.*

## ВИСНОВКИ

Ефективність діяльності сучасних підприємств, їх активна позиція на товарному ринку та у бізнес-середовищі все більше залежить від людського фактору, тобто персоналу господарюючих суб'єктів. Зростання ролі людських ресурсів для підприємств прямо відображається на ускладненні процесу управління персоналом, визначенні кола функціональних обов'язків працівників, рівня їх компетентності. В даній дипломній роботі було визначено такі поняття як «стиль керівництва», «метод керівництва», визначено їх характеристику та класифікацію, методи оцінки стилю керівництва.

*Метою даної дипломної роботи був аналіз стилю і методів керівництва персоналом на ТОВ «Телекарт-Прилад» та розробка пропозицій та рекомендацій їхнього удосконалення. Для цього було проведено аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Телекарт-Прилад», в ході якого було виявлено значне позитивна тенденція майже усіх показників у 2017 році порівняно з 2016 роком. Збільшення чистого та валового прибутку відповідно на 164,92% та 200,57%, що зумовлене збільшенням замовлень з закордону та збільшенням державних замовлень. Зменшення собівартості на 12,3% пояснюється закупівлею якісної сировини за більш дешевими цінами. Середньомісячна заробітна плата працівників з кожним роком збільшується та в 2017 році вона склала 5171,71грн , порівняно з 2016 роком заробітна плата збільшилась на 48,38%, тобто майже у 1,5 рази. Дане збільшення заробітної плати на підприємстві зумовлене збільшенням мінімальної заробітної плати в країні у 2017 році до рівня 3200 грн в місяць.*

Середньооблікова чисельність працівників у період з 2016 року по 2017 рік збільшилася на 15 осіб. Збільшення чисельності працівників обумовлено розширенням виробництва. Аналіз руху трудових ресурсів показав, що зменшилася кількість звільнень. Основна причина звільнень – за власним бажанням. Коефіцієнт плинності у 2017 році знаходиться майже у рамках

норми – 11,7%. Це може свідчити про покращення стану підприємства. На нашу думку, це пов'язано з збільшенням заробітної плати та покращення умов праці на підприємстві. Це означає, що адміністрацією підприємства вжито достатньо заходів для збереження кваліфікованого персоналу, і тим самим в повному обсязі виконуються зобов'язання стосовно забезпечення зайнятості працівників.

Отже, підводячи підсумок викладеного матеріалу, можна сказати, що ТОВ «Телекарт-Прилад» пододало складну кризисну ситуацію, яка спостерігається на території України з 2013 року по сьогоднішній день, демонструє набагато більш високі показники діяльності та якості продукції, та виходить на нові позиції у сфері бізнесу. При таких результатах зростає роль керівників з точки зору оптимізації витрат на персонал, контролю за персоналом та сприяння підвищенню цілеспрямованості колективу на досягнення більш високих результатів діяльності підприємства.

Проведене дослідження стилю керівництва на даному підприємстві дає змогу встановити, що функції управлінців істотно відрізняються згідно своїй складності і розміру роботи. Очевидно, що основне значення у виконанні зазначених функцій полягає в досягненні конкретних цілей компанії, в такому випадку є цих основних результатів, до яких прагне організація у власній діяльності. Для характеристики стилю керівництва, який притаманний управлінцям ТОВ «Телекарт-Прилад» мною було проведено соціологічне опитування працівників підприємства та його керівників за допомогою опитувача А. Л. Журавльова.

Проведення відповідної оцінки 4 керівників підприємства дозволило визначити фактори, які впливають у негативному плані на ефективність управлінських дій ТОВ «Телекарт – Прилад», тобто стилю керівництва.

За результатами опитування виявлено, що лінійні керівники, а саме генеральний директор та його перший заступник використовують авторитарний стиль керівництва. Кооперативний стиль найбільш притаманно для функціонального керівника відділу продаж та маркетингу, ліберальний

стиль керівництва має перевагу у керівника відділу управління відділу якості. Різниця, що спостерігається в частках переважання стилів у керівників, які оцінювалися, говорить про те, що в організації компанії створилася система менеджменту персоналом, де застосовується ситуативний стиль управління.

Було проведено також аналіз частоти проявів особистісних якостей, що дозволило визначити стабільність позитивних характеристик керівників ТОВ «Телекарт-Прилад». Зокрема, характеристика здатностей давалася на основі оцінки частоти прояву таких якостей як мислення, вміння ухвалювати рішення й компетентність. Узагальнюючи результати дослідження, можна вказати на фактори, які впливають у негативному плані на ефективність управлінських дій ТОВ «Телекарт – Прилад», тобто стилю керівництва. Зокрема, це:

1) Ознаки недостатньої компетентності менеджера, авторитарність поведінки в прийнятті рішень, відсутність бажання розподілу влади між підлеглими та їх заохочування в прийнятті рішень;

2) некомпетентність підлеглих, ознаки їх невпевненості в діях, відсутність підготовки до самостійної роботи, недостатня інформативність для прийняття самостійних рішень;

3) члени трудового колективу мають недовіру один до одного, низький рівень важливості для них колективних задач, думки та цінностей;

4) недостатнє стимулювання підлеглих, а саме - це заробітна плата та кар'єрні можливості для членів персоналу;

5) не чітко поставлені задачі та цілі, недостатня компетентність для їх виконання, відсутність стержню для оперативного прийняття рішень та для централізації менеджменту;

6) різні поняття в цінностях між керівником та персоналом;

7) емоційні відмінності між керівником та підлеглими, виникає через ієрархічні відносини в організації.

Для подальшого розвитку та удосконалення діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» необхідним є більш широке використання керівниками

кооперативного стилю керівництва, який потребує обліку ряду факторів, що мають вплив на формування цього стилю керівництва. Також було запропоновано для керівництва підприємства відвідування тренінгу з коучингу, що дозволить підвищити кваліфікацію керівництва та працівників на ТОВ «Телекарт-Прилад» та полегшить наступний перехід до кооперативного стилю керівництва.

Було запропоновано здійснити ряд заходів, які сприятимуть створенню необхідних умов для розвитку кооперативного стилю керівництва. До таких заходів відносяться:

- 1) регулярні обговорення та збори підлеглих для їхньої участі у прийнятті важливих рішень та задля обміну інформації;
- 2) необхідна кваліфікація керівника в області масової динаміки і техніки підведення висновків;
- 3) представлення відкритої та доступної інформації щодо результатів діяльності кожного члена групи, включаючи керівника, та проведення опитувань підлеглих щодо помилок в управлінні та їхнього виправлення;
- 4) прозора політика надання інформації, використання різноманітних каналів поширення повідомлень, використання розвинених комунікацій;
- 5) Увага до професійного розвитку, підвищення кваліфікації, проходження різних тренінгових програм;
- 6) Зразкова поведінка керівника, яка полягає в усуненні посадових бар'єрів та відмінностей, демонстрація участі кожного підлеглого на шляху до успіху підприємства.

Разом з цим доцільною рекомендацією є запропонувати на ТОВ «Телекарт-Прилад» атестацію менеджерів середньої та нижчої ланки керівництва за системою, яка використовує бали для визначення стилю управління певного керівника. Необхідністю при атестації є уникнення множинних якостей менеджерів, адже така атестація має високу трудомісткість проведення, що може значно знизити шанси для її реалізації в ТОВ «Телекарт-Прилад».



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЕРЕЛ

1. Фаткин Л.В., Карась Л.Ю. Керівник в системі менеджменту. М.: РЕА, 2013 - 543 с.
2. Дідковська Л.Г., П.Г. Гордієнко. Менеджмент: навч. пос. – К.: Алерта, КНТ, 2014. – 516 с.
3. А.Гаврилишина та ін. Економічна енциклопедія, том 3 / К.:Академія, 2002. – 472 с.
4. О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Керівництво організацією: Навч. посібник / – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2015. -50с.
5. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. – К.: «Фенікс», 2015. – 240 с.
6. Шекшня С. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2012. -368с.
7. Яхонтова Л. Ефективні технології управління персоналом.- СПб: Питер, 2011. - 272 с.
8. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
9. А.Я. Кибанов. Управление персоналом организации: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М: Инфра – М, 2016. – 695с.
10. Фатхутдінов Р.А. Розробка управлінського рішення: навчальний посібник. М.: ЗАО Інтел-Синтез, 2010. - 272 с.
11. Моргулець О. Б Менеджмент у сфері послуг. Навч. Посіб – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.- М., 1992. - 704 с.

13. Малоун Т. Праця в новому столітті. Як нові форми бізнесу впливають на організації, стиль управління та ваше життя.- М.: Олімп-Бізнес, 2016. - 272 с.
14. Мінцбург Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій.- СПб: Питер, 2011. - 336 с.
15. Скріпко Л. Вплив особистості керівника на формування психологічного клімату // Кадровий менеджмент (управління персоналом), 2014, № 6
16. Грибов, В. Д. Основы управленческой деятельности : учебник и практикум для СПО / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 335 с.
17. Головна «Телекарт-Прилад».. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://telecard.odessa.ua/ru/>
18. О компанії «Телекарт-Прилад». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://telecard.odessa.ua/ru/o-nas/o-kompanii>
19. Продукція «Телекарт-Прилад». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://telekart.ua/>
20. Петрига О.М., Пеньова О.В., Романюк Т.М. Ефективність виробництва і реалізації продукції та основні напрямки її підвищення. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?P=16484>
21. СИМЕНКО І.В. ЕКОНОМІКА / АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ — К.: Центр учбової літератури, 2013. — 384 с.
22. Болтянська, Л. О. Економіка підприємства [Текст] : навч. Посібник : рекомендовано МОН України / Л. О. Болтянська, Л. О. Андрєєва, О. І. Лисак. – Херсон : Олді-плюс, 2015. – 668 с.
23. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність: Підручник. – 6-те вид. Допов. І перероб. – К.: Алерта, 2013. – 982
24. Щокін Г.В. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ. Журнал «Людина, бізнес, держава: реалії та перспективи

соціально-економічного та інноваційного розвитку//Збірник доповідей». №4 2014.

25. Stogdill R. Handbook of Leadership. A survey of theory and research. N. Y., 1974.

26. З.М. Соколовська. МЕТОДИ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ АЛЬТЕРНАТИВ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВ. ЕКОНОМІКА: реалії часу. №1 (11), 2014 рік.