

КУРСОВА РОБОТА

на тему:

Стиль керівництва підприємства

Виконав ст. гр. МПЗм - 11

Плекан О.І.

галузь знань 0306

Менеджмент і адміністрування

Спеціальність 8.03060101

Менеджмент і правове забезпечення

АПВ

Національна шкала _____

Кількість балів _____ ESTS _____

Члени комісії _____

Тернопіль - 2016

План.

Вступ.

1. Стили керівництва: порівняльний огляд.
2. Загальна організаційно – економічна характеристика досліджуваного підприємства.
3. Прояви стилів керівництва у діяльності досліджуваного підприємства.
4. Вдосконалення стилю керівництва в підприємстві.

Висновки.

Список використаної літератури.

Вступ.

Формування багатокладної економіки, яке відбувається в Україні на сучасному етапі є основним елементом розвитку саморегулюючого механізму ринку, суть якого полягає у домінуванні економічної свободи, наявності багатьох незалежних суб'єктів на ринку, а також рівність усіх форм власності та організації бізнесу. Основною умовою розвитку багатокладності є поява селянина-власника і мотив до високоефективної праці, сприяє цьому і формування ринкового середовища.

Багатокладність господарювання належить до важливих принципів аграрної політики в Україні, невід'ємною частиною глибоких соціально-економічних перетворень на селі. Вона відображає рівноправний розвиток різних типів власності - приватної і суспільної, з яких модифікуються певні форми, створюються відповідні підприємницькі структури. Забезпечення умов розвитку багатокладної економіки, а звідси й способів господарювання - реальний шлях переходу до ринкових відносин.

Перехід агропромислового комплексу до ринкової економіки зумовлює, перш за все, реформування відносин власності і систем управління. Однією із основних умов реформування систем управління є формування керівників нового ринкового типу. На цій основі детального аналізу вимагають питання типології керівників, теорії лідерства, групової взаємодії в колективі тощо.

Усвідомлення переваг та особливостей стилю поведінки того чи іншого керівника дасть можливість вітчизняним підприємствам отримувати стабільні прибутки і розвиватися відповідно до потреб суспільства.

1. Стили керівництва: порівняльний огляд.

Управлінська діяльність — специфічний різновид трудовою процесу. Управлінська праця має свої особливості порівняно з працею безпосередньо продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності. Управління — це насамперед робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча, в основному розумова, яку здійснює людина переважно у вигляді нервово-психічних зусиль. Процес розумової праці складається з таких елементарних дій, або операцій, як: слухання, читання, мовлення, контактування, спостереження за дією, мислення, умовивід тощо. Управлінська праця реалізується двома типами працівників – керівниками та лідерами.

Керівництво полягає в праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень менеджера, які визначають його компетенцію в межах формальної організації. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник - єдиначальник здійснює управління на основі єдиначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації.

Керівництво - це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство). Керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень.

Ефективне керівництво є неможливим без певних важелів та інструментів, які б забезпечували дієздатність організації через інструменти менеджменту, зокрема через ієрархію. Тому керівництво передбачає підпорядкування одних людей іншим. Це підпорядкування здійснюється за допомогою таких понять як вплив, влада та залежність.

Керівництво в даному аспекті виступає процесом використання влади задля досягнення впливу на людей.

Вплив – це поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншої людини.

Вплив може бути відчутним, частково або майже не відчутним. Вплив є відчутним, якщо керівник діє на підлеглого всупереч його волі. У випадку, коли керівник нав'язує свою волю підлеглому, то вплив може бути майже не відчутним за рахунок приглушення волі підлеглого. Якщо ж підлеглий і керівник діють в одному напрямку за власним бажанням, то цей вплив може бути зовсім не відчутним.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших.

Влада вимагає існування певного важеля, за допомогою якого можна би було здійснювати вплив. Ці важелі можуть мати адміністративний та соціально-психологічний характер.

У стосунках між керівником та підлеглим в процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (баланс влади): влада керівника над підлеглими зростає, якщо зростає їх залежність від нього.

Ця залежність може набувати різних форм прояву – прямо чи опосередковано підлеглі залежать від управлінського рішення керівника. В свою чергу, підлеглі впливають на керівника, адже це вони реалізують на практиці всі його рішення, вказівки, накази та розпорядження, і саме виконання дорученої роботи залежить від них.

Поряд із поняттям „керівництво” в управління використовується також поняття „лідерство”. Лідерство — це один з механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей підприємства.

Лідерство - це виникнення особливого статусу в менеджера або іншого члена групи. Цей статус характеризується відношеннями, в основі яких лежать довіра, авторитет, високий рівень кваліфікації, готовність підтримувати в усіх починах, особисті симпатії, спроможність вчитися і переймати досвід. Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Воно породжується потребами і практикою неформального управління. Лідерство може проявлятися по-різному, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою в більшості її членів. Ця довіра народжується як результат її людських якостей, кваліфікації, відношення до справи і до людей. Людина, яка має такий статус у групі, зветься лідером.

Відношення лідера можуть збігатися з формальними повноваженнями менеджера. У такому випадку менеджер поєднує в собі і посаду, і лідера. Але відношення лідера і посадових повноважень можуть не збігатися і навіть вступати в протиріччя одне одному. Тоді виникає конфліктна ситуація, яку нерідко доводиться спостерігати в практиці управління колективами. У зв'язку з цим у менеджера з'являються два варіанти уникнути конфлікту: або досягнути у своїй практичній діяльності лідерства, що можливо, якщо дослідити і зрозуміти причини і рушійні сили виникнення такого статусу; або побудувати відносини з неформальним лідером таким чином, щоб вони не вели до конфлікту, а ще краще, щоб вони доповнювали та посилювали формальну діяльність менеджера. Це одна з важливих сторін мистецтва управління.

Прояви і характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграють особисті якості людини — не тільки менеджера, а й кожного з членів групи. В лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям людини. Часто причиною виникнення відносин лідерства виступають такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконливість, настирливість та ін. Але було б неправильним пов'язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями людини. Це явище групової діяльності і прояву відносин, що виникають у процесі цієї діяльності.

У менеджменті важливим є те, як повинен поводитися керівник підприємства, котрий є лідером, які засоби впливу і стиль поведінки найбільш ефективні для спрямування зусиль колективу на досягнення цілей організації.

Відповіді на ці питання дає теорія лідерства, яка розроблена американськими вченими-біхевіористами та доповнена й розвинута науковцями інших країн. Існує три підходи до визначення значущих факторів ефективного лідерства: з позицій особистих якостей, поведінський і ситуаційний.

Підхід з позицій особистих якостей. Згідно з цією теорією (теорія великих людей) найкращі керівники мають певні особисті якості, які є загальними для всіх (чесність, високий рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, високий рівень впевненості у собі, здоровий глузд, мудрість).

Консультант з питань лідерства У.Беніс, внаслідок узагальнення психологічних особливостей 90 лідерів, наголосив, що для лідера важливим є

володіння такими якостями: управління увагою; управління значенням; управління довірою ; управління собою.

Якості, що дають змогу стати лідерами, дослідники об'єднали в такі групи: фізіологічні, психологічні, інтелектуальні та ділові.

Однак, як засвідчує практика, наявність чи відсутність цих рис не означає, що людина обов'язково стане лідером. Хоча й нині провідні бізнес-школи пропонують тренінг-курси для розвитку лідерських рис, але вони стосуються лише вдосконалення ділових якостей і комунікативних навичок. Проте немає певної думки щодо набору якостей, які мають бути притаманні справжньому лідеру. Оскільки не існує такого набору якостей, то й ефективність керівництва буде ситуаційною, хоча особисті якості керівника мають важливе значення в управлінні людьми.

Підхід з позиції поведінки. Згідно з цією позицією, ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника. Дослідники даного напрямку заявляли, що ефективність лідера залежить від його поведінки з підлеглими, і на основі різних типів поведінки сформували різні стилі керівництва. К.Левін, який першим почав досліджувати ефективність стилів керівництва виділив три основних стилі:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний

Розробники підходу (група американських вчених-біхевіористів) шукали найбільш оптимальний стиль керівництва і довго вважали таким стилем демократичний.

Наприкінці 50-х рр. Д.МакГрегор розробив дві концепції людської поведінки "Х" та "У".

Концепція "Х" виражає традиційний підхід до функції управління, що полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Вважається, що без активного втручання керівника, працівники залишаються пасивними. Такі ідеї спричинили бурхливий розвиток організацій бюрократичного та традиційного авторитарного типу, що приділяли багато уваги примусу та контролю.

Концепція "У" розглядає людину як активний елемент організації, який усвідомлює важливість цілей фірми і прагне поліпшити свою роботу не очікуючи вказівок зверху. Така точка зору ґрунтується на припущенні, що:

- робота є природною для людини;
- винагорода і трудові зусилля є взаємозалежними;
- винахідництво і творчість обов'язково будуть помічені і заохочені.

Р.Лайкерт виділив інших чотири стилі керівництва, які назвав:

- експлуататорсько-авторитарний;
- доброзичливо-авторитарний;
- консультативно-демократичний;
- заснований на участі.

При чому найбільш ефективним на його думку є останній стиль, що дозволяє створювати близьку до ідеальної систему взаємовідносин в організації, яка базується на цілковитій довірі і дружніх стосунках між підлеглими та керівниками.

Але виявилось, що такого оптимального стилю не існує: стиль керівництва змінюється залежно від ситуації. Звідси і назва — ситуаційний підхід до стилю управління. Згідно із ситуаційними теоріями лідерства, ефективність певного стилю керівництва залежить від ситуації, в якій він застосовується (наскільки обставини дозволяють керівнику впливати на підлеглих). Найбільш відомими ситуаційними моделями є: ситуаційна модель Ф.Фідлера, теорія життєвого циклу П.Герсі та К.Бланшара, модель “шлях - ціль” Т.Мітчела і Р. Хауза, модель прийняття рішень В.Врума – Ф.Йеттона.

2. Загальна організаційно – економічна характеристика досліджуваного підприємства.

ПМП “Агрон” спеціалізується на прийманні, зберіганні зерна, переробці його на борошно. Це підприємство відноситься до галузі переробної промисловості агропромислового комплексу. Для виробництва продукції на комбінаті створена необхідна матеріально-технічна база та відповідна інфраструктура. Підприємство володіє зерносховищами і має приватну форму власності.

Розташоване ПМП “Агрон” в селі Толстолуг Тернопільського району Тернопільської області. Має хороше автомобільне та залізничне сполучення. Найближчий конкурент - ДП ДАК “Хліб України” “Тернопільський КХП”. До основної виробничої інфраструктури входять млин та елеватор,

ПМП “Агрон” було створено в 2001 році на базі існуючого зерносховища. Місткість елеватора становить 9,2 тис. тонн зерна, має залізничні та автомобільні шляхи для під’їзду та місця для приймання та відвантаження зерна. В експлуатації знаходяться дві стаціонарні зерносушарки ДСП-32 . Елеватор має в своєму складі найсучасніші прилади, технологічне обладнання та використовує новітню технологію для обробки зерна. Балансова вартість основних фондів елеватора становить 2045,5 тис.грн. Прийом та відвантаження зерна та продуктів переробки проводиться як залізничним транспортом так і автомобільним. Основними постачальниками зерна на підприємство є агроформування Тернопільської області, а також господарства сусідніх областей. Основними споживачами готової продукції підприємства є Тернопільський хлібзавод, міні-пекарні. Продукція постачається також і за межі області, зокрема в Хмельницьку, Рівненську та Львівську області.

На балансі комбінату знаходяться дві артезіанські свердловини потужністю 100 куб.метрів на годину; очисні споруди потужністю 700 куб.метрів за добу; залізничні колії довжиною 3,2км.; під’їзні шляхи довжиною 2,5км.; залізничні та автомобільні ваги; магазин; їдальня; матеріальний склад. Загальна площа земельної ділянки складає 6,3 га. Організаційно-правова форма господарювання ПМП “Агрон” дозволяє йому реалізовувати усі переваги приватної власності, і, одночасно забезпечувати цілісність досить великого майнового комплексу. Найвищим органом управління підприємства є його директор (власник), якому підпорядковуються функціональні керівники. Директор несе особисту відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію політики і рішень, які приймаються керівництвом. За кожним функціональним керівником закріплюються конкретні керівні функції. Функціональні керівники узгоджують прийняття рішень з відповідними працівниками, проводять оперативну роботу, коригують рішення і підпорядковуються директору. До складу дирекції входять директор, заступник

директора, начальник виробничо-торгівельної діяльності та головний бухгалтер. Організаційна структура ПМП “Агрон” подана на рис. 2.1.

Начальник виробничої лінії керує технічною підготовкою виробничо-господарської діяльності, науково-дослідною діяльністю. Він відповідальний за організацію і проведення контролю за роботою технологічного обладнання, несе особисту відповідальність за технічний стан обладнання і проведення планово-попереджувальних робіт.

Начальник обліково-економічного відділу визначає, контролює та координує діяльність пов’язану із збутом, плануванням та маркетингом. Згадані функції закріплені, відповідно, за економістом по збуту, економістом по плануванню та керівником служби маркетингу.

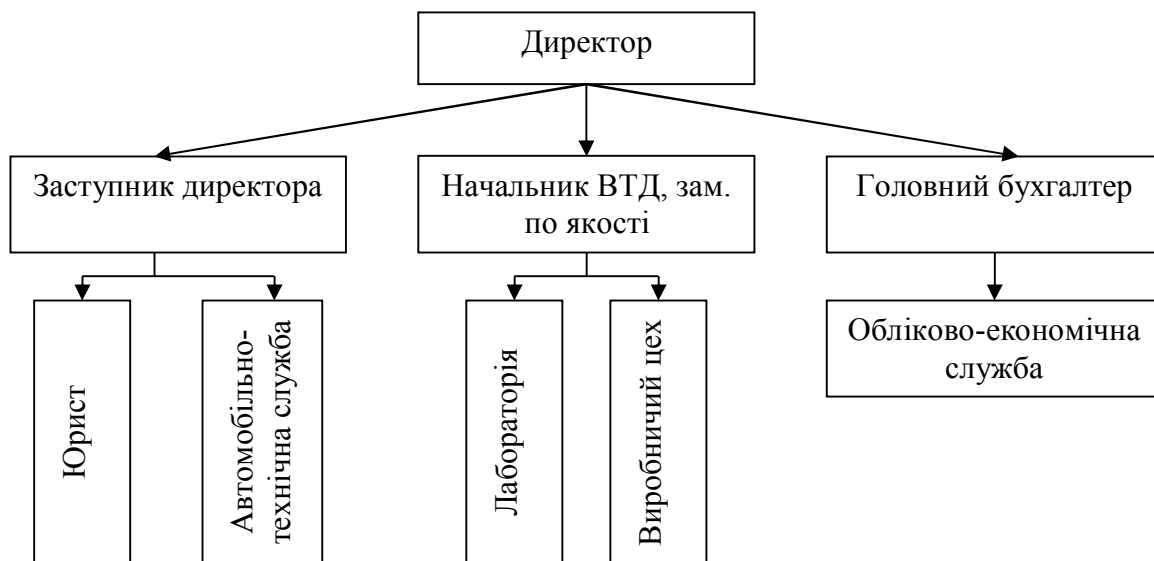


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПМП “Агрон”

Головному бухгалтерові підпорядковані функції бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу стану підприємства.

Начальник виробничої лабораторії здійснює постійний своєчасний лабораторний контроль відповідності якості сировини, матеріалів і готової продукції встановленим стандартам і технічним умовам з реєстрацією в журналах контролю на всіх рівнях. Він особисто контролює продукцію, яка йде на експорт і оформляє відповідну документацію.

Отже організаційна структура управління має велике значення для ефективної діяльності ПМП “Агрон”. І тому головне завдання: сформувані її найбільш раціонально. На процес формування структури управління діє велика кількість факторів. Однак найперше слід виділити три: розмір підприємства, форму виробничо-господарської діяльності, вид діяльності.

Основні цілі та завдання підприємства фіксуються в нормативних документах і визначають стратегію розвитку підприємства, а також його оперативні цілі. Стратегічні цілі підприємства полягають у забезпеченні повного використання потужностей, збільшення частки продукції переробки, розширення її асортименту.

В умовах існування в чітких правових рамках, встановлених чинним законодавством України, ПМП “Агрон” забезпечує усі необхідні заходи по охороні довкілля.

Агропромислове виробництво здійснюється за органічної єдності чотирьох факторів, серед яких важливе місце займають засоби виробництва – знаряддя і предмети праці. Вони беруть безпосередню участь у створенні вартості продукції і, будучи складовим елементом продуктивних сил, визначають ступінь розвитку матеріально-технічної бази аграрних підприємств. Тому від рівня забезпеченості виробництва знаряддями і предметами праці, їх структури та ефективності використання значною мірою залежать кінцеві результати діяльності суб'єктів господарювання в сільському господарстві.

Знаряддя і предмети праці, виражені у вартісній формі, разом з грошовими ресурсами, що обслуговують процес виробництва, становлять поняття виробничих фондів, їх кругообіг відбувається як рух вартості, результатом якого є виробництво матеріальних благ, що втілюють у собі вартість спожитих засобів виробництва.

Залежно від характеру обороту, а також від функціональної ролі і значення в процесі створення нових споживних вартостей засоби виробництва поділяють на основні й оборотні фонди.

Основні виробничі фонди (основний капітал) – це грошовий вираз знарядь праці. Вони беруть участь у процесі виробництва тривалий час, зберігаючи при цьому натурально-речову форму.

Оборотні фонди представлені предметами праці. Вони беруть участь у процесі виробництва протягом лише одного виробничого циклу, втрачають при цьому натурально-речову форму і повністю передають свою вартість на заново створений продукт.

У процесі кругообігу виробничі фонди послідовно переходять зі стадії виробничих запасів у стадію виробництва, а з неї – в стадію готового продукту.

Основні показники наявності та використання основних засобів на ПМП “Агрон” наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні показники наявності та використання основних засобів на ПМП “Агрон” за 2015 рік, тис. грн.

Групи основних засобів	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Нараховано амортизації за рік	Залишок на початок року	
	Первісна вартість	Знос			Первісна вартість	Знос
Будинки, споруди та передавальні пристрої	480,5	53,8	33,6	21,1	514,1	74,9
Машини та обладнання	158,8	39,2	28,2	17,1	187,0	56,3
Транспортні засоби	20	8,6	183,4	36,8	203,4	45,4
Інструменти, прилади, інвентар	15,4	12,8	2,3	3,2	17,7	16
Разом	674,7	114,4	247,5	78,2	922,2	192,6

Як видно з цієї таблиці, протягом 2015 року на досліджуваному підприємстві збільшилася вартість основних засобів на 247,5 тис. грн., тобто на 37 %. При цьому їх знос збільшився на 78 тис. грн. (на 68 %). В структурі основних засобів найбільшу частку займають будинки, споруди та передавальні пристрої – за даними на кінець року – 55,7 %; частка машин та обладнання становить 20,3 %, транспортних засобів

– 22,1 %, частка інструментів, приладів та інвентарю – 2 %.

Якщо проаналізувати рух основних засобів, то ми побачимо, що протягом року найбільше надійшло транспортних засобів – на загальну суму – 183,4 тис. грн., тобто 74,1 % від загального надходження основних засобів протягом року.

Ефективність використання основних виробничих фондів та їх вплив на кінцеві результати виробництва значно залежать від характеру руху цих фондів як авансованої вартості в умовах конкретного підприємства, а також від їх фізичного стану.

Для характеристики руху основних фондів використовують такі показники:

- коефіцієнт зростання (Кзр) – відношення суми основних засобів на кінець року до їх вартості на початок року – для досліджуваного підприємств він становить 1,37;

- коефіцієнт вибуття (Кв) – відношення вартості вибутих за звітний рік основних засобів до суми всіх основних засобів на початок року – для ПМП “Агрон” - 28,2;

- коефіцієнт сукупного відтворення (Ксв) — відношення вартості основних засобів, що надійшли протягом року, до первісної вартості всіх основних засобів на початок року – для ПМП “Агрон” – 36,9.

Цей показник дає змогу судити про те, яка частка нововведених основних засобів використана на просте відтворення, а яка – на розширене.

В умовах ринкових відносин особливої актуальності набуває питання підвищення економічної ефективності використання основних виробничих фондів. Агропромисловим підприємствам важливо знати, якою ціною виробляється валовий продукт, скільки авансованих засобів, у тому числі основних фондів, брало участь у його створенні. Відповідь можна дістати, визначивши такі економічні показники:

Фондовіддача – відношення вартості виробленої продукції до первісної середньорічної вартості основних виробничих фондів.

Шукаючи резерви зростання фондовіддачі, слід пам'ятати, що з економічного погляду вона знижується тоді, коли темпи збільшення продукції нижчі за темпи підвищення

Фондомісткість – це зворотний показник фондовіддачі. Він вказує, скільки було використано основних виробничих фондів для виробництва однієї гривні продукції. Із завершенням комплексної механізації та автоматизації виробництва, що можливо за стабільного розвитку економіки, будуть створені об'єктивні передумови для зниження фондомісткості виробництва, а значить, і для підвищення фондовіддачі.

Основні показники ефективності використання основних засобів наведені в таблиці 2.2.

Умовний строк окупності визначається як частка від ділення середньорічної вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення на операційний прибуток підприємства, одержаний від основної діяльності. Потрібно домагатися, щоб цей показник був якомога меншим і не перевищував кількості років, за які скуповуються капіталовкладення відповідно до діючої банківської процентної ставки.

Поліпшення використання основних виробничих фондів означає, що за тієї самої їх величини збільшується виробництво продукції, зростає маса чистого прибутку або коли темпи збільшення цих видів ефекту випереджають подальше

підвищення фондооснащеності виробництва.

Таблиця 2.2.

Основні показники ефективності використання основних фондів на ПМП “Агрон” за 2015 рік.

Показник	Значення
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	7894,6
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	922,2
Операційний прибуток, тис. грн..	107,5
Фондовіддача	8,6
Фондомісткість	0,12
Коефіцієнт зростання	1,37
Коефіцієнт вибуття	28,2
Коефіцієнт сукупного відтворення	36,9
Умовний строк окупності, років	8,6

Ще одним важливим ресурсом товариства є персонал, який, як відомо “вирішує все”. При оцінюванні забезпечення персоналу – найважливіші показники, які можуть бути використані – це середньорічна чисельність персоналу, а також його структура за віковою ознакою, рівнем освіти, статевою ознакою.

Основні показники забезпечення ПМП “Агрон” наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Кількість працівників ПМП “Агрон” за якісним складом станом на 31 грудня 2015 року

Назва показників	Всього, осіб	З них жінки
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	34	13
Кількість працюючих у віці (років):		
15-35	25	1
З них 15-24	19	
50-54	7	2
55-59	3	6
Кількість працівників, які мають вищу освіту за рівнями:	15	3
- неповна та базова вища освіта		
- повна вища освіта	7	
Кількість працівників, які отримують пенсію, всього	1	
- у тому числі за віком	1	
- по інвалідності	2	
Із загальної кількості працівників, жінки, які знаходяться у відпустці у зв’язку з вагітністю та пологами	1	1

Як видно з цієї таблиці, на підприємстві на кінець року було зайнято 34 особи, з них 13 – жінки (38 %). В період більшого навантаження - збір – прийом урожаю

до роботи залучаються сезонні працівники. В структурі ж наявного на кінець року персоналу найбільше працівників віком 15-35 років (73,5 %), в тому числі працівників віком 15-24 роки – 56 % від загальної кількості та 76 % від вікової групи. Що свідчить про те, що на підприємстві працює, в основному досить молодий колектив, що дає йому переваги в плані швидкої адаптації до ринкових умов, але зменшує конкурентні переваги за рахунок меншого досвіду працівників. Досить високим є показник освіченості працівників – 65 %, з них – 44 % мають неповну та базову вищу освіту, 21 % - повну вищу освіту.

Загалом, забезпечення підприємства ресурсами є досить непоганим, що дає йому можливість здійснювати успішну операційну діяльність і отримувати прибутки, забезпечуючи, тим самими, розширене відтворення виробництва.

Окрім кількісних фактичних показників діяльності підприємства, таких як обсяг валового продукту і так далі, до кінцевих результатів діяльності відносять й інші фінансові показники господарювання. Основні фінансові показники діяльності ПМП “Агрон” наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники діяльності ПМП “Агрон”, тис. грн

Показники	роки		2015 до 2014, %
	2014	2015	
Дохід від реалізації продукції	2767,9	7894,6	285,2
Чистий дохід від реалізації продукції	2473,3	6834,5	276,3
Собівартість реалізованої продукції	1461,9	5710,1	390,6
Валовий прибуток	1011,4	1124,4	111,2
Позаопераційні доходи	32,1	514,9	1604,0
Адміністративні витрати	н/д	40,2	-
Витрати на збут	827,7	883,7	106,8
Позареалізаційні витрати	60,6	607,9	1003,1
Дохід від операційної діяльності	155,2	107,5	69,3
Рентабельність, %	69,2	19,7	28,5
Норма прибутку, %	н/д	54,5	-

Як бачимо з даної таблиці, незважаючи на зростання доходу від реалізації продукції на ПМП “Агрон” на більш ніж 285 %, рентабельність підприємства зменшилася з 69,2% на 19,7% (тобто на 71,5 %). Причиною цього стало майже чотирьох кратне збільшення собівартості реалізованої продукції. В той же час, як видно із структури витрат, значно збільшилися (більше ніж в 10 разів) позареалізаційні витрати підприємства.

Загалом фінансові результати роботи підприємства є досить непоганими, про що свідчить величина валового прибутку – 1,1 млн. грн., а також рівень норми прибутку – 54,5 %.

Для виявлення резервів подальшого підвищення ефективності виробництва важливо здійснити всебічний аналіз показників рентабельності.

Отже, ефективність виробництва уособлюється наступною узагальнюючою схемою, що охоплює такі ланцюги економічного процесу як: витрати – технологічний процес – випуск. Фінансова результативність діяльності будь-якої

господарської системи в ринковому зовнішньому середовищі втілюється у схематичну послідовність: закупки – витрати – технологічний процес – випуск – продаж. Тут увага акцентуватиметься на економічній ефективності виробництва, тобто сфері впливу самої господарської системи, її техніко-технологічних та організаційних зусиль, сфері, де створюється і формується корисний кінцевий результат виробництва.

3. Прояви стилів керівництва у діяльності досліджуваного підприємства.

Керівництво в менеджменті - це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших.

Щоб викопувати функції керівника, йому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку інших. Владу можна визначити як можливість впливати на поведінку інших людей. Влада невід'ємна від управління, вона надає можливості керівникові виконувати свої функції.

Керівний вплив і влада залежать від особистості, на яку спрямований цей вплив, від ситуації, в якій він перебуває, та від стилю керівництва, який використовує той чи інший керівник.

Стиль керівництва — це стійкий образ дій, прийомів керівника в процесі управління. Він характеризує те, як робить свою справу менеджер. Стиль керівництва проявляється у виконанні посадових обов'язків, підході до вирішення завдань, манері спілкування з людьми і такті, у впливі на почуття, думки й поведінку підлеглих.

Стиль керівництва характеризує не тільки стиль роботи менеджера, а й стиль роботи всього апарату управління. Стиль керівництва має об'єктивну і суб'єктивну сторону. Стиль роботи окремо взятого менеджера завжди є індивідуальним, тому що він являє собою форму самовираження його особистості.

Суб'єктивна сторона стилю зумовлена індивідуальними якостями менеджера і головним чином його психічним складом. Об'єктивна сторона стилю керівництва визначається принципами управління.

Авторитарний стиль ґрунтується на тому, що авторитарний менеджер має достатню владу, щоб нав'язати свою волю підлеглим. Автократ якомога повніше централізує повноваження і позбавляє підлеглих свободи у прийнятті рішень. Для того щоб забезпечити виконання роботи, він може використовувати навіть погрози. Коли автократ уникає негативного примусу, а замість цього використовує винагороду, він отримує назву «доброзичливого автократа».

Залишаючись авторитарним керівником, «доброзичливий автократ» виявляє активну турботу про настрої підлеглих. Він дає можливість підлеглим брати участь у плануванні завдань, але зберігає за собою право на остаточне прийняття рішень.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо цілей організації та цілей груп працівників.

Керівник демократичною стилем замість жорстокого контролю підлеглих у процесі їх роботи, як правило, чекає, коли роботу буде виконано до кінця, щоб

оцінити її. Демократичний стиль керівництва має підкріплюватися високоефективною системою контролю. Тому цей керівник витрачає порівняно більше часу на організацію і контроль.

Ліберальний стиль керівництва полягає в тому, що керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дії своїх підлеглих. Засобами впливу є прохання і задоволення потреб підлеглих. Критичної оцінки вчинкам своїх підлеглих такий керівник не робить, ухиляється від прийняття дієвих заходів для підтримання порядку в організації (підприємстві).

Діяльність такого керівника характеризується пасивністю і бюрократичністю в роботі. Дослідники констатують, що часто авторитарне керівництво дає змогу виконати більший обсяг роботи, ніж демократичний.

Порівняно з демократичним стилем керівництва при ліберальному обсягу роботи зменшується, якість робіт знижується.

Керівник, зосереджений на роботі (орієнтований на завдання), насамперед турбується про виконання завдання та розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці.

Для керівника, зосередженого на людині, основною турботою є працівники. Керівник робить ставку на взаємодопомогу, максимальну участь працівників у прийнятті рішень, заохочення професійного зростання підлеглих тощо.

Проте буває, що стиль керівництва одночасно орієнтується і на роботу і на людину.

В досліджуваному підприємстві керівник не використовує якогось одного стилю управління постійно, він змінює його в залежності від обставин, що складаються на підприємстві. Проте, найчастіше – це демократичний стиль керівництва. Це проявляється у активній консультації із підлеглими з багатьох питань, делегування повноважень своїм підлеглим, добрих стосунках із усіма працівниками, інформуванні підлеглих про стан справ на підприємстві тощо.

Стиль управління та його формування залежить насамперед від особистих якостей керівника, ступеня зрілості трудового колективу в цілому та окремих його членів, особливостей ситуації.

Формування стилю — це тривалий, безперервний і складний процес. У стилі роботи окремих менеджерів нерідко можна виявити небажані риси, такі, наприклад, як намагання залучати підлеглих до обговорення будь-яких питань без потреби, надмірну кількість людей у підпорядкуванні. Це призводить до неефективного витрачання робочого часу, викликає почуття незадоволеності у підлеглих, затримує вирішення проблем. На противагу цьому, деякі менеджери віддають перевагу особистому вирішенню питань і навіть тих, які входять до компетенції підлеглих. У стилі роботи деяких менеджерів спостерігаються тенденції до побоювання обґрунтованого ризику, намагання ухилитись від вирішення нових складних завдань. Оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями менеджера, то це слід враховувати при доборі керівних кадрів.

Постійно зростаюча складність умов функціонування об'єктів управління і завдань, які виникають перед ними, ускладнення системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків зумовлюють, з одного боку, потребу в пошуку нових, невідомих раніше рішень і методів їх реалізації, а з другого — відкривають ширші можливості для використання стандартних (шаблонних) рішень і методів, які себе виправдали ігри виконанні типових повторних робіт і операцій. Теорія менеджменту, як і будь-яка

інша наука, не дає рецептурних рекомендацій, її положення потребують творчого осмислення, врахування результативного впливу багатьох факторів, динамічності процесів управління.

У процесі управління ситуація змінюється настільки швидко, що методи і прийоми, які ще донедавна в аналогічній, здавалося б, ситуації забезпечували ефект, через деякий час виявляються малоефективними і навіть непридатними. Усе це зумовлює потребу у творчому підході до вирішення проблем управління, який ґрунтується на широкому використанні досягнень науки і глибокому систематичному вивченні практики.

Успішне вирішення управлінських проблем потребує й певних павичок та досвіду. Тому зростання потенціалу менеджера, ступеня готовності до вирішення дедалі складніших проблем залежить від досвіду його практичної діяльності.

Важливим аспектом у виборі стилю управління є визначення типу влади до якої схильний керівник.

Менеджмент виділяє такі форми влади: владу, яка ґрунтується на примушенні; владу, засновану на винагороді; експертну владу; еталонну владу; законну владу; владу прикладу.

Влада, яка ґрунтується на примушенні, застосовується переважно в організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими. Це вплив на підлеглих переважно через страх (страх втратити роботу, бути незахищеним тощо).

Як відомо, більшість потреб людина задовольняє на робочому місці. Тут вона одержує кошти на життя, суспільне визнання результатів своєї праці. Підлеглий знає, що керівник має владу покарати його, а це заважає задоволенню потреб. Зрештою, в підлеглих виникає страх втратити роботу, певні повноваження, позбавитися матеріальної винагороди і т.д. У принципі в керівника є широкі можливості впливати на підлеглих, використовуючи примушення і страх.

Застосування влади, що ґрунтується на примушенні, — найлегший, але найменш ефективний спосіб дії керівника. Як свідчить практика, в цьому випадку зростає плинність кадрів, знижується рівень трудової дисципліни, погіршується психологічний клімат у колективі.

Недоліками застосування цієї форми влади є те, що вона часто призводить до великих витрат на управління, до відсутності довіри до керівництва, виникнення незадоволеності роботою та пасивного відношення до використання своїх функцій тощо.

Влада, заснована на винагороді, передбачає використання керівником бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на якісно виконане завдання (роботу).

Функціонування підприємства повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Підлеглий при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації, швидкість та передбаченість управлінського впливу. Недоліки такої влади полягають у тому, що:

- 1) традиції можуть бути спрямовані проти змін;
- 2) може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими, через те що цей працівник не входить до формальної групи;

3) немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб — з іншого.

Даний тип влади є основним на ПМП „Агрон”. Вибір і застосування ефективної форми впливу на об'єкт управління сприяє досягненню цілей організації.

У даному випадку влада ґрунтується на позитивному підкріпленні керівником підлеглого, щоб домогтися від нього певних вчинків. З позицій мотиваційної теорії очікування виконавець знає, що у відповідь на виконання вимог керівника він отримає певну винагороду. Тому виконавець не чинить опору впливу керівника, більше того, свідомо виконує ті дії, які на нього покладено. У цьому перевага влади, заснованої на винагороді, над владою, яка ґрунтується на примушуванні і страху.

Експертна влада ґрунтується на впевненості підлеглого про наявність у керівника спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби.

У цьому випадку виконавець вірить, що керівник краще від нього обізнаний у певній проблемі. Тому вплив здійснюється через віру - підлеглий свідомо виконує вказівки керівника.

Еталонна влада формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідерів. При цьому велике значення мають характеристики харизматичних особистостей керівників (менеджерів):

- а) впливова зовнішність;
- б) незалежність характеру;
- в) енергійність;
- г) добрі риторичні (ораторські) здібності;
- г) сприйняття похвал своєї особи без самолюбства, зарозумілості;
- д) гідні та впевнені манери поведінки.

До недоліків еталонної влади відносять деяку самовпевненість керівника та можливість його відмови від інших видів влади.

Законна влада ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати, тому цю владу ще називають традиційною, оскільки вона впливає з ієрархічної побудови структури управління організації.

Кожен керівник володіє законною владою у зв'язку з повноваженнями щодо управління людьми, передбаченими ієрархією управління. Виконавець знає, що керівникові делеговані повноваження управління колективом, він має право давати вказівки, обов'язкові для виконання. Це найпоширеніший метод впливу. Однак використання законної влади ефективно лише за умов, що виконавець засвоїв цінності підприємства, розуміє те, що підпорядкування є найкращою лінією поведінки. Коли людина визнає вплив законної влади, вона одержує взамін почуття належності до певної соціальної групи (колективу). Це почуття дає можливість задовольнити соціальну потребу в належності, причетності, захищеності.

Влада прикладу. Вплив за допомогою прикладу, або влада харизми, поширений у практиці управління. Харизма — це влада, що ґрунтується на силі особистих якостей або здібностей лідера. У цьому випадку якості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче брати з нього приклад. Для здійснення такої влади керівник має бути харизматичною особою, тобто мати такі характеристики:

- обмін енергією; у оточуючих створюється відчуття, що керівник

випромінює енергію.

- поважна зовнішність, обов'язкова привабливість, вміння триматися.
- незалежність характеру;
- хороші ораторські здібності, вміння переконливо говорити, спілкуватися з іншими людьми;
- адекватне сприйняття захоплення своєю особою; харизматичні особи не обтяжуються від захоплення з боку оточуючих, але при цьому не стають гордовитими або егоїстами;
- упевнена манера триматися в різних ситуаціях. Харизматичні особи справляють великий вплив на інших людей, при чому цей вплив стійкий. Крім того, така особа може зародити віру в себе одним-єдиним виступом

Керівник може використати будь-яку форму влади, хоч кожна з них має певні недоліки. Так, влада, заснована на примусі, призводить тільки до тимчасової покори працівників і може спричинити такі небажані наслідки, як скованість, страх, неприязнь до цілей і цінностей підприємства. Недоліком влади, що ґрунтується на винагороді, є обмеженість спроможності керівника винагороджувати підлеглих. Обмеженість законної влади як влади, заснованої на традиції, полягає в тому, що традиції можуть протидіяти цілям організації. Наприклад, традиція виплати винагород залежно від стажу праці може перешкоджати впровадженню системи стимулювання, заснованої на індивідуальних результатах праці. Що стосується влади прикладу та експертної влади, то їхня реалізація потребує наявності у керівника певних якостей.

4. Вдосконалення стилю керівництва в підприємстві.

Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

Забезпеченню ефективного керівництва сприяють такі основні елементи:

- ініціативність;
- інформованість;
- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз своїх дій;
- системний та ситуаційний підхід.

Суть останнього елементу ґрунтується на припущенні, що жоден стиль керівництва не є універсальним, тобто не може бути однаково ефективним у всіх ситуаціях, толу менеджерам доцільно міняти стиль керівництва разом із зміною ситуації. Така теорія отримала розвиток в ситуаційних моделях лідерства і може служити як важливий інструмент покращення керівництва організацією шляхом використання різних стилів лідерства

Найбільш відомими ситуаційними моделями, як уже зазначалося, є: ситуаційна модель Ф.Фідлера, теорія життєвого циклу П.Герсі та К.Бланшара, модель “шлях - ціль” Т.Мітчела і Р. Хауза, модель прийняття рішень В.Врума – Ф.Йеттона.

Модель Ф.Фідлера. Дана модель була першою ситуаційною моделлю. Вона зосереджує увагу на ситуації і виявляє три фактори, які впливають на поведінку керівника:

- стосунки між керівником і підлеглими;
- структура завдання;
- посадові повноваження.

На думку Фідлера, не зважаючи на те, що в кожній ситуації керівник може використовувати різні стилі керівництва, проте, манера поведінки того чи іншого керівника залишається незмінною.

Теорія життєвого циклу П.Герсі та К.Бланшара наведена на рис. 4.1.

Згідно із даною теорією стиль керівництва залежить від зрілості підлеглих, яка визначається здатністю і бажанням виконувати поставлені керівником завдання. Відповідно до рівня цих параметрів виділяють чотири стадії зрілості працівників:

1. люди не спроможні і не хочуть працювати; вони або некомпетентні, або не впевнені в собі;
2. люди не спроможні, але хочуть працювати; у них є мотивація, але немає навичок і вмінь;
3. люди спроможні, але не бажають працювати; їх не приваблює те, що пропонує керівник;
4. люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм керівник.

В залежності від того, на якій стадії перебувають працівники, керівникам пропонується застосовувати чотири основні лідерські стилі: вказівний (S1), підтримуючий (S2), співробітництва (S3) і делегування (S4).

Модель “шлях - ціль” Т.Мітчела і Р. Хауза. Дана модель стверджує, що лідерство передбачає виконання трьох основних завдань з метою ефективного використання стилів керівництва:

1. пояснення підлеглим того як найкраще і найзручніше досягти поставлених цілей;
2. координаційна та направляюча діяльність, визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації в роботі;
3. залежно від обставин чергувати інтенсивність та полегшення навантаження підлеглих у процесі виконання роботи.

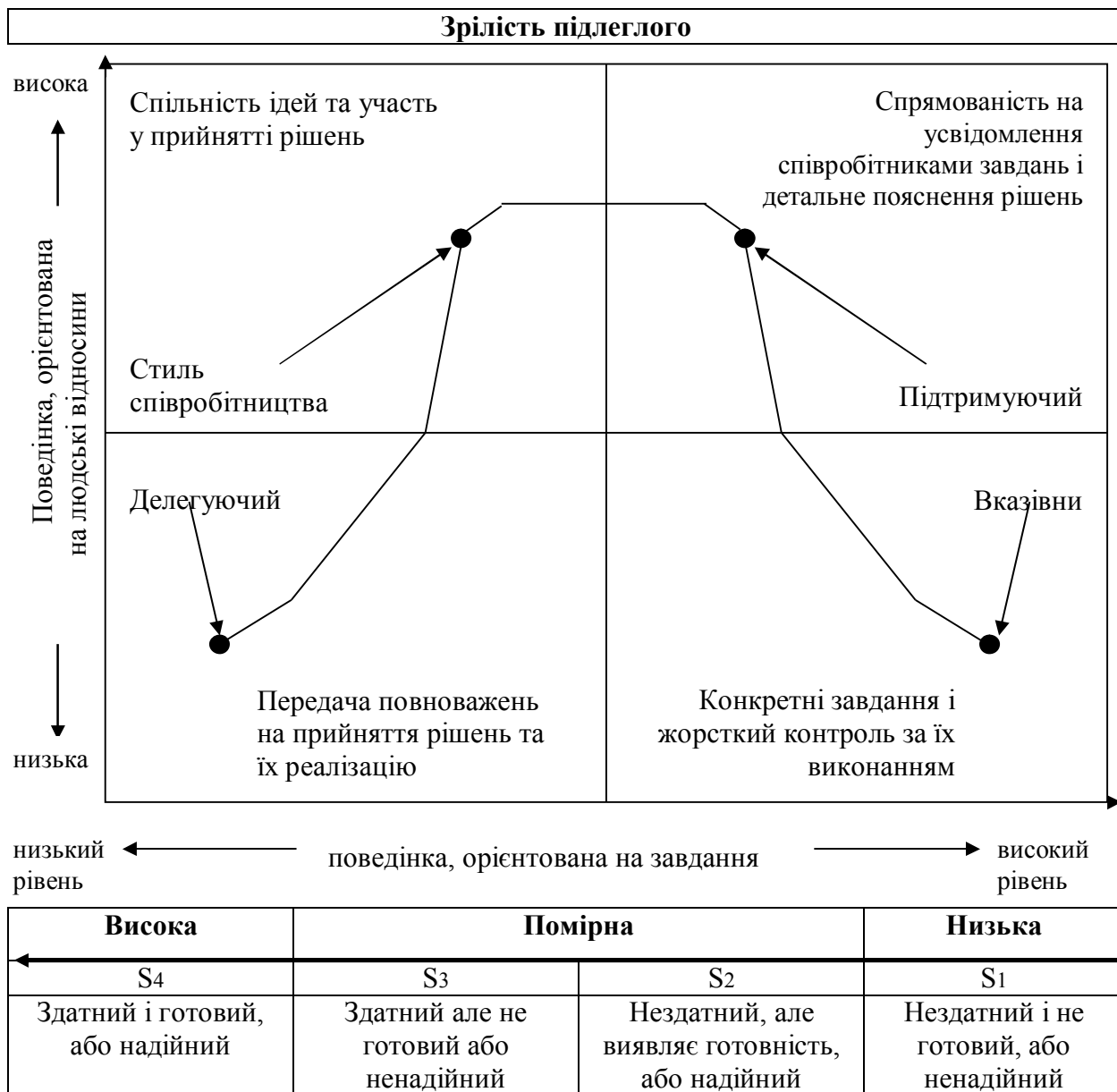


Рис. 4.1. Ситуаційна теорія П.Герсі та К.Бланшара

Згідно із даною моделлю поєднання різноманітних стилів, максимальна гнучкість у діях і постійна можливість вибору дозволить досягти кращих результатів. При цьому можливі чотири стилі керівництва:

1. Директивне керівництво – керівник визначає мету, характеристики роботи, стандарти виконання і здійснює жорсткий контроль.
2. Доброзичливе керівництво – приділяє максимум уваги підлеглим, старається підтримувати сприятливий мікроклімат, атмосферу довіри та взаємоповаги.
3. Управління орієнтоване на виробничі досягнення – засноване на плануванні, контролі за якістю та модернізації виробничого процесу.
4. Управління засноване на участі – прагне активно залучати підлеглих до процесів розроблення та ухвалення управлінських рішень.

Модель прийняття рішень В.Врума – Ф.Йеттона концентрує увагу на процесі прийняття управлінських рішень. Її автори вважають, що в залежності від участі

працівників в процесі прийняття управлінських рішень існує п'ять стилів керівництва:

А I (автократичний) – керівник приймає рішення одноособово на основі наявної в нього інформації;

А II (автократичний) – керівник приймає рішення одноособово на основі інформації, яку отримує від підлеглих;

К I (консультативний) – керівник обговорює проблему із тими працівниками, яких вона стосується (не збираючи їх разом); потім сам приймає рішення незалежно від їхніх рекомендацій;

К II (консультативний) – керівник збирає разом працівників, з якими обговорює проблему, вислуховує їх ідеї та пропозиції; рішення приймає сам незалежно від їхніх рекомендацій;

Г II (груповий) – керівник викладає проблему групі, яка обговорює її, висуваючи ідеї та пропозиції; обговорення продовжується до тих пір, доки не буде досягнуто згоди; керівник при цьому не має переваги голосу.

Одним із основних факторів, які забезпечують ефективне керівництво персоналом на сучасному етапі є орієнтація керівника на зв'язки із підлеглими і, особливо, акцентування на психологічній складовій цих зв'язків. Сучасний керівник повинен тонко реагувати на настрої та думки, які панують в групі, він повинен вміти переконувати і домагатися підтримки своїх рішень з боку колег, вищого керівництва та підлеглих.

Отже, вирішальне значення для керівництва мають ефективні зв'язки і спроможність спонукати людей до дії.

Сучасним керівникам притаманні, риси, яких не було у їх попередників, це зокрема:

- орієнтація на людей – більше часу витрачається на спілкування з людьми і менше на бюрократичну роботу;
- дух суперництва – тільки той керівник, який витримує жорсткий натиск з боку конкурентів може претендувати на успіх;
- зовнішня перспектива – пошук ресурсів підвищення ефективності організації проводиться не тільки в середині організації, а й за її межами;
- орієнтація на системи – складність сучасних відносин висуває на перший план керівників, які можуть комплексно досягнути діяльність організації незалежно від кількості її складових;
- прагматизм, гнучкість та вміння працювати з невизначеністю - кожна дія керівника повинна впливати із поставленої мети і не відхилятися від наміченого курсу. Проте, засоби, з допомогою яких досягатиметься ця мета повинні постійно змінюватися залежно від зміни умов середовища, яке характеризується великим ступенем невизначеності;
- орієнтація на довгострокові цілі – тільки ті керівники, які здатні бачити на багато років вперед вкінці кінців досягають успіху.

Висновки.

Отже, як можна судити із вище написаного, стилі керівництва, засновані на таких поняттях як влада та вплив, можуть бути найрізноманітнішими в межах трьох основних підходів:

- з позиції особистих рис;
- з позиції людської поведінки;
- ситуаційний підхід.

Уміле використання менеджерами різних рівнів усіх знань і умінь кожного із стилів управління дозволить йому значно збільшити свій технічний арсенал, що, в свою чергу, надасть йому переваги у боротьбі із іншими керівниками незалежно від місця їх знаходження – чи в межах підприємства, чи за його межами.

На досліджуваному підприємстві керівник найчастіше використовує демократичний стиль керівництва, що дозволяє йому особисто вирішувати лише найважливіші питання, економлячи багато часу, формувати доброзичливу обстановку в колективі, сприяти розвитку та процвітанню колективу та окремих працівників.

Отже, використання різних стилів лідерства в умовах змінного ринкового середовища є обов'язковою умовою для менеджера будь-якого рівня, який прагне виконувати поставлені на нього завдання.

Список використаної літератури.

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: “Світ”, 1995. – 296 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.Г. Стратегічне управління: Навч. пос. – К., 2003
3. Дудар Т.Г. Волошин Р.В. Основи менеджменту. – Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – Тернопіль, Економічна думка, 2014, - 146 с.
4. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. пос.- Львів, 2003 – 352с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с англ. – М.: “Дело”, 1992. – 702 с.
6. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент – К., - 2002 Академвидав, 2003. – 464 с.
7. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Сухарський В.С. Менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2001.– 340 с.
8. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
9. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2003.- 608 с.
10. Шевельова С.О. Аграрний менеджмент: Монографія.- Тернопіль: Карт-бланш, 1999. – 212с.
11. Шевельова С.О. Менеджмент в АПК: Навчальний посібник. – Тернопіль: Збруч, 2001. – 400с.
12. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 538 с.