МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Юлії МОЙСАК

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2024 р., протокол №____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

МОЙСАК Ю. Лідерство у системі управління організацією в сучасних умовах. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методологічні засади дослідження лідерства в системі управлінської діяльності підприємства. У другому розділі проведений аналіз рівня лідерства на підприємстві ДП «Чортківське лісове господарство» та шляхи посилення в системі управління.

Ключові слова: менеджмент, лідерство, теорія, управлінська діяльність.

ABSTRACT

MOYSAK Y. Leadership in the organization management system in modern conditions. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024

In the first section of the qualification work, the theoretical and methodological principles of the study of leadership in the management system of the enterprise were investigated. In the second chapter, an analysis of the level of leadership at the Chortkiv Forestry Enterprise and ways of strengthening the management system was carried out.

Keywords: management, leadership, theory, managerial activity.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1. Теорії лідерства як важлива частина еволюції управлінської теорії 7

1.2. Лідерство в системі управління підприємством: суть, види та функції 12

Висновки до першого розділу 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП «ЧОРТКІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ТА ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ 18

2.1. Загальна характеристика підприємства ДП «Чортківське лісове господарство» 18

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «Чортківське лісове господарство» 24

2.3. Аналіз управління персоналом на ДП «Чортківське лісове господарство» 32

2.4. Оцінка лідерства в системі управлінської діяльності ДП «Чортківське лісове господарство» 37

2.5. Удосконалення системи управління шляхом впровадження ефективного лідерства на ДП «Чортківське лісове господарство» 43

Висновки до другого розділу 48

ВИСНОВКИ 50

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 52

ДОДАТКИ 56

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Лідерство завжди привертало увагу дослідників і мало багаторічну історію вивчення у соціальних науках. Розвиток концепцій лідерства в управлінні відображав зростаючі вимоги системи суспільного відтворення, а також потенціал персоналу управління, зокрема керівників. Особливо продуктивною виявилася концепція, яка передбачала нові умови та функції лідерства у суспільстві на індустріальній стадії його розвитку.

У сучасному менеджменті лідерство стає однією з ключових проблем. Зростає значення індивідуального лідерського потенціалу у керуванні. У всіх найбільших реорганізаціях закордонних організацій чітко простежується визначальна роль лідерів. Проте, лідери лишаються і, ймовірно, й найближчим часом залишатимуться найдефіцитнішим ресурсом.

У нашій країні відбуваються глибокі демократичні зміни. Поточні трансформації неминуче призводять до серйозних структурних змін у економіці та соціальній стратифікації, а також у методах та характері функціонування керівників та соціальних груп. Водночас ці зміни створюють умови для переосмислення громадської ролі лідерства, а можливо й його трансформації у новий соціальний інститут, що регулює комунікаційні процеси у сучасних організаціях.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Дослідження ролі лідерства в управлінні персоналом та впровадженні змін зацікавлює таких вчених, як Джон Коттер, Пітер М. Сенге, Шарлотта Робертс, Арт Клейнер, Брайан Сміт, М. Лінскі, Р.А. Гайфец, П. Друкер та інші.

Метою цього дослідження є розробка стратегій для посилення ролі лідерства в управлінні підприємством.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- оглянути теорії лідерства в контексті розвитку управлінської науки.

- визначити сутність, різновиди, функції та значення лідерства в системі управління підприємством.

- надати господарсько-економічну оцінку ДП "Чортківське лісове господарство".

- провести аналіз управління персоналом на цьому підприємстві.

- оцінити рівень лідерства в системі управлінської діяльності ДП "Чортківське лісове господарство".

- запропонувати конкретні напрямки для поліпшення системи управління, використовуючи ефективне лідерство на ДП "Чортківське лісове господарство".

Об'єктом цього дослідження є Державне підприємство "Чортківське лісове господарство".

Предметом є роль лідерства в системі управлінської діяльності на цьому підприємстві.

Перелік методів дослідження. У цій роботі застосовувалися такі методи дослідження: діалектичний метод, метод пізнання, системний підхід до аналізу економічних явищ, порівняльний аналіз, абстрактно-логічний метод та економіко-статистичні методи.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання заходів для удосконалення системи управління, що базується на впровадженні ефективного лідерства на підприємстві, з метою підвищення його ефективності.

Структура та обсяг роботи. Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи визначаються логікою проведеного дослідження, яка відображається у її змісті, що складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теорії лідерства як важлива частина еволюції управлінської теорії

Поняття "лідерство" у сучасному менеджменті є предметом активних дискусій і вимагає глибшого обговорення через своє значення як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності. Проте варто зазначити, що вже в давні часи, задовго до виникнення наукових теорій управління, лідерство вже відігравало значну роль, особливо в епоху античності та період Римської імперії.

Лідерство відображалося у формуванні тоталітарних суспільств за моделлю "господар - раб", яке з часом розвивалося до більш складної моделі "лідер-послідовники". На той час визнання лідерства ґрунтувалося на таких якостях як харизма, інтелект, мужність. Ці критерії часто визначали вибір полководців, царів та імператорів [1].

Глобальні дослідження поняття "лідерство" почалися лише на початку двадцятого століття. У період з 1925 по 1950 роки були проведені перші масштабні дослідження структури та механізмів лідерства, а також оцінки теорій лідерства як самостійної системи. Вчені, такі як Р. Стогдилл, Л. Бернард, Г. Юкл, М. Вудкок, Е. Гізеллі, К. Левін та інші, розробили перші концепції лідерства.

З середини 1960-х років інтерес до вивчення теорій лідерства знову зрос. Почали публікуватися роботи відомих вчених, таких як Ф. Фідлер, Т. Мітчелл, Ф. Хаус, П. Херсі та К. Бланшар, В. Врума та інших [3]. На початку XXI століття вже склалося три основні концепції лідерства (рис.1.1).



Рис. 1.1. Основні концепції лідерства [38]

Для докладнішого аналізу потрібно розкрити основні концепції, виокремлені вище.

а) Теорія лідерських якостей: Ця теорія зосереджується на лідерських якостях людини, включаючи фізіологічні, психологічні, ділові, інтелектуальні та особистісні аспекти. У цій теорії лідер зазвичай є обожнюваним своїми послідовниками. Проте на початку досліджень не вдалося чітко визначити якісні характеристики, що властиві цьому типу лідерства. Більш докладні дослідження положень теорії лідерських якостей були проведені американськими психологами Ральфом Стогдиллом наприкінці 1947 року та Річардом Манном у 1959 році. Вони класифікували раніше виявлені типи лідерських якостей. Р. Стогдилл виділив 5 основних критеріїв, що характеризують ефективного лідера [7] (рис. 1.2.).

Проте визначені Р. Стогдиллом якості не достатньо пояснили природу ефективного лідерства. Р. Манн також не встановив пріоритет тих якостей, які сприяють особі у становленні справжнього лідера. Незважаючи на відсутність єдиного погляду, вивчення лідерських якостей тривало до 1980-х років.

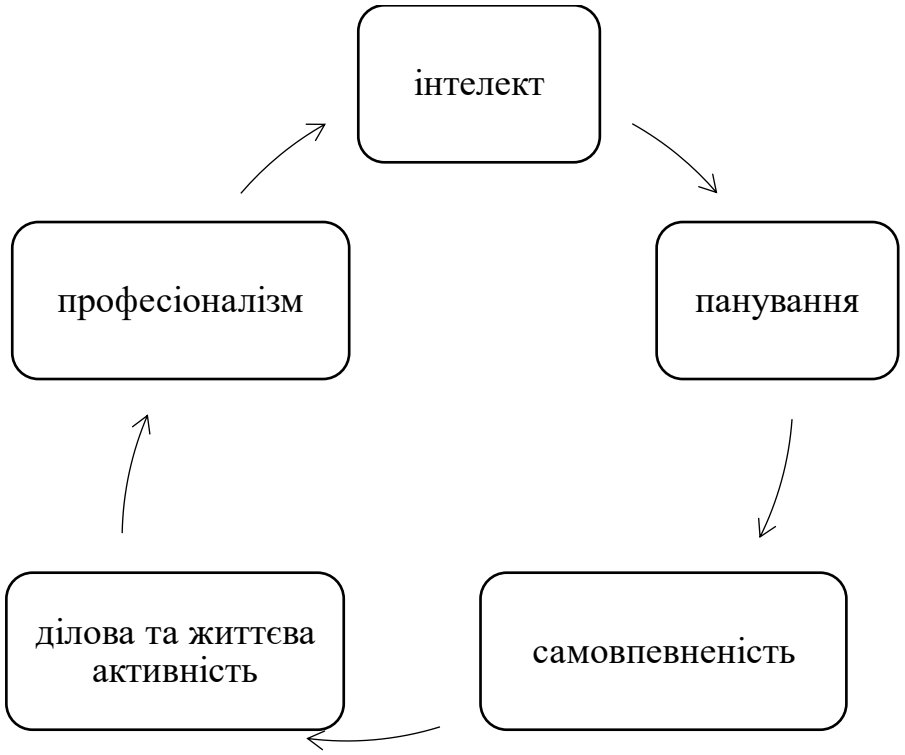


Рис. 1.2. Основні критерії характеристики ефективного лідера [7]

Проте дослідження Манна виявилося цікавим для наукового співтовариства. Аналізуючи близько 100 керівників, Манн визначив чотири групи лідерських якостей:

- здатність визнавати свої помилки і знаходити свої сильні сторони;

- вміння створювати робоче оточення, яке забезпечує повну довіру підлеглих;

- уміння представляти завдання і напрямки дій так, щоб співробітники були повністю заангажовані у вирішенні завдань;

- вміння чітко передавати місію та значення своїх ідей підлеглим.

Ця теорія, безумовно, має певний недолік: відсутність чіткого портрета ідеального лідера.

Ця концепція сконцентрувалася на аналізі лідерської поведінки і висунула твердження про те, що лідерство можна та навіть потрібно виховувати шляхом спеціально розроблених програм. Курт Левін, німецький вчений, виокремив три основних стилі керівництва - демократичний, ліберальний та авторитарний. Його основна ідея полягала в тому, що між цими

стилями немає чітких меж, і кожен стиль може змінюватися з часом. Левін переконував, що авторитарний стиль менш ефективний, ніж демократичний [19].

Інші досить поширені концепції у рамках цієї теорії включають дослідження лідерства, проведені в університетах штатів Огайо та Мічиган, а також концепцію "управлінських грат" від Р. Блейка та Д. Мутона [18].

У 1946 році в Університеті штату Огайо та Мічиган були здійснені серії досліджень, що базувалися на кількісному аналізі лідерства. Е. Флешмен у 1950 році, використовуючи статистичний аналіз, ідентифікував дві основні форми поведінки лідера: уважна поведінка, яка відображає ставлення лідера до підлеглих і його уважність до їхніх думок, ініціативи, та ініціативна поведінка, що описує, наскільки ефективно лідер орієнтований на досягнення цілей та спрямовує дії підлеглих на досягнення спільних корпоративних цілей.

Дослідження, проведені в університеті Мічигану, привели до таких висновків:

- ефективний лідер використовує індивідуальний підхід до кожного працівника;

- лідер встановлює високі стандарти виконання робіт, створюючи доброзичливу атмосферу під час виконання завдань підлеглими;

«Управлінська решітка», розроблена Р. Блейком та Д. Мутоном, внесла нові ідеї у розуміння природи лідерства. Ця модель набула найбільшої популярності серед концепцій поведінкових теорій лідерства.

Існує багато концепцій у рамках теорії ситуаційного лідерства, проте особливо виділяються такі моделі:

- модель ситуаційного лідерства, розроблена П. Херсеєм та К. Бланшардом;

- ситуаційна модель ефективності лідерства, яку розробив Ф. Фідлер.

П. Херсе та К. Бланшард створили нову ситуаційну теорію управління, яка також відома як теорія "життєвого циклу". Однією з відмітних особливостей цієї моделі є те, що вибір стилю управління відповідає ступеню

зрілості працівників, їх освіті та досвіду роботи. Тут поняття "зрілості" означає готовність підлеглих приймати відповідальність за свої рішення та дії.

Згідно з цією теорією, коли завдання успішно виконано, наглядові повноваження керівника над підлеглими знижуються. Лідерство розглядається як важлива складова групової діяльності та системи відносин.

Доктрина Ф. Фідлера підкреслює, що ефективність лідера має імовірнісний характер. За його теорією, головною якістю ефективного лідера є високий рівень міжособистісних відносин з підлеглими [5].

Отже, можна зробити висновок, що керівники, які прагнуть швидко завершити завдання, найбільш ефективні в ситуаціях повної взаємодії, тоді як ті, хто надає перевагу людським відносинам, досягають кращих результатів в умовах добрих відносин та малих наглядових повноважень.

Тут відносини між керівником і підлеглими спочатку бувають добрими, і в цей час лідер має значний вплив. Але керівники, які віддають перевагу пасивному управлінню, можуть не повністю використовувати свої можливості, але при цьому все ж зберігають гарні відносини з підлеглими.

Підсумовуючи, слід зауважити, що у сучасних умовах вивчення феномену лідерства залишається актуальним. На жаль, в Україні цій проблемі приділялося недостатньо уваги, переважно наші дослідники спираються на зарубіжну літературу [10]. Сучасне розуміння лідерства є результатом тривалого наукового розвитку і передбачає взаємозв'язок і інтеграцію різних методів та підходів до лідерства. Тому в останні роки лідерство стало провідною темою як у теорії, так і в практиці менеджменту. Це підтверджується тим, що протягом останніх 20 років лідерство та відповідні предмети вивчаються в рамках обов'язкових курсів для підготовки менеджерів як у зарубіжних, так і в українських навчальних закладах.

1.2. Лідерство в системі управління підприємством: суть, види та функції

Поняття лідерства в сучасній науці розглядається в різних аспектах, проте його основне визначення полягає у вмінні ефективно використовувати владу для керування персоналом. Лідерство базується на процесі самовдосконалення, самопізнання, самовизначення та інших аспектах особистісного розвитку. Ця робота над собою допомагає розкрити всі творчі здібності та потенціал, щоб максимально використовувати свої можливості у вибраній сфері. Лідерство можна розглядати як мистецтво керування персоналом та власним життям, яке ґрунтується на самосвідомості, самооцінці, а також активному просуванні у кар'єрі через постійний розвиток та самовдосконалення [11].

Лідерство відноситься до одного з управлінських аспектів, порівняно зі стратегічним управлінням, оперативним управлінням та управлінням інформацією. Поява лідерства зумовлена значними змінами в управлінській обстановці як у світі загалом, так і в Україні, подібно до інших колишніх республік Радянського Союзу. Особливо це стосується складностей, спричинених економічною кризою. У таких умовах саморозвиток стає необхідним, оскільки він визначає успішність на ринку праці і відповідність до викликів сучасності.

Таким чином, головною метою лідерства є оптимальне використання людських ресурсів, активне керування організацією (самовизначення) і подолання зовнішніх викликів, як у сфері роботи, так і в особистому житті [12]. Підсумовуючи різноманітні концепції лідерства, можна сформулювати його як процес і вміння організувати власну діяльність. Лідерство має критичне значення як складний процес, який вимагає постійного самовдосконалення. Тому важливо розробити особисту програму саморозвитку, яка враховуватиме потреби і виклики професійного життя, а також зміни в суспільстві та сучасні методи управління. Також важливо

навчитися ефективно планувати ресурси для успішної реалізації цих знань і навичок [16].

Лідерство включає в себе ефективне управління персоналом з метою досягнення раціонального використання ресурсів. Це означає:

- ефективне використання часу для досягнення результатів і успішного виконання завдань (критерій максимуму);

- досягнення поставлених цілей в найкоротші строки (критерій мінімуму).

Лідерство як процес можна розглядати як послідовність окремих етапів, що включає шість фаз (рис. 1.3).

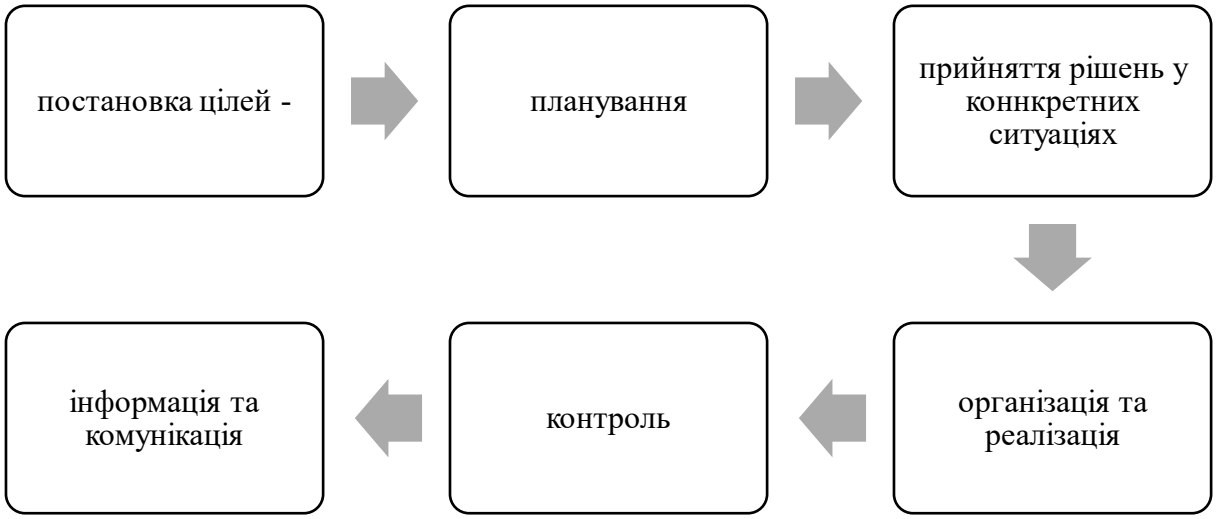


Рис. 1.3. Функції процесу лідерства [13]

Відповідно до Л. Зайверта, основні функції лідерства включають: цілепокладання, планування, прийняття рішень, організацію та реалізацію, контроль, інформацію і спілкування. Лідерство означає систематичне та цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій для розвитку та самореалізації людських ресурсів з метою досягнення цілей підприємства. Згідно з вимогами сучасного керівника підприємства, важливе місце в готовності до професійної діяльності займає управлінська компетенція

керівника, оскільки він не лише організатор, але й має підготувати своїх співробітників до нових економічних умов.

Розвиток інноваційного типу управління підприємством створює попит на кваліфікованих керівників, які вміють ефективно керувати процесом розвитку творчого потенціалу персоналу, а також самостійно розвивати себе як лідери.

Робота керівника підприємства є особливим видом діяльності, яка входить до сфери соціального управління. Головним об'єктом управлінської діяльності є люди та їхні дії, а основною метою є координація цих дій для досягнення спільної мети або завдань [30].

Аналіз опитування 2500 менеджерів у Європі та США показав, що німецькі менеджери в середньому проводять на роботі 70 годин на тиждень, тоді як англійські – 60, американські – 58 годин, французькі – 56 годин і шведські – 54 години. 23% опитаних німецьких менеджерів працюють 80 годин на тиждень, а 24% – 100 годин. Для 75% респондентів робочий тиждень перетворився на семиденку. Зустрічі, конференції, наради і т. д. стали найголовнішими "вбивцями" робочого часу, займаючи до 65% часу співробітника. При цьому 80% керівників висловили незадоволеність організацією таких заходів і вважають, що втрачають до 30% свого часу [30].

Дослідження показали, що приблизно 36% робочого часу, що складає 78 днів на рік, витрачається марно. Фахівці вказують на те, що основні причини цього - недостатнє планування і контроль. За даними дослідження, 43% часу керівники компаній витрачають не на управління, а на адміністрування та оформлення документів [30]. Це означає, що в теорії лідерства важливо враховувати принципи тайм-менеджменту, щоб уникнути стресу або, що ще гірше, синдрому хронічної втоми.

Сформовані методики управління часом дозволяють керівникам, особливо топ-менеджменту, ефективно та раціонально використовувати свій час та організовувати роботу своїх підлеглих. Загалом же керівники будь-якого рівня повинні бути прикладом для підлеглих в управлінні часом [30].

Завжди важливо мати план і записувати свої думки. Без чіткої мети на папері важко досягти результату. Список справ можна порівняти з картою, яка веде вас до бажаного пункту призначення. Ф. Друкер у своїй книзі «Ефективний керівник» приводить цікаву аналогію, що стимулює зберігати завдання на папері: «Люди в темряві швидко втрачають відчуття часу. Але навіть у повній темряві більшість людей зберігає відчуття простору. У світлі ж, хоч і в кімнаті, ви також втрачаєте відчуття часу через кілька годин. І якщо ви намагаєтесь оцінити, скільки часу ви вже провели в такій кімнаті, ви легко помиляєтеся. Тому, покладаючись на пам'ять, ми не помічаємо, на що витрачаємо час» [33]. Працюючи зі списком справ у перший день, ми можемо підвищити продуктивність на 25%, оскільки це допомагає зорієнтуватися, з чого почати день.

Одне з основних завдань керівників підприємств - це швидко виявляти головні проблеми. Розставлення пріоритетів допомагає ефективно керувати списком справ, відводячи кожному завданню свій рівень важливості. Коли ви визначите основне завдання, ви можете оцінити наслідки виконання чи невиконання його вчасно. Важливі завдання можуть мати серйозні наслідки, якщо їх не вирішити своєчасно. Іноді ключем до успішного керівництва є систематичність. Важливо розпочинати з розв'язання найважливіших завдань і працювати над ними послідовно, без розкидання уваги на інші справи. Втрачання уваги на постійне переключення між завданнями може знизити ефективність в п'ять разів.

Доведено, що лідерство – це сила, що сприяє формуванню у групі людей здатності робити щось краще і більше в напрямку реалізації загальної мети.

З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, що властиві, хто успішно впливає на інших. З іншого – це процес наполегливої діяльності в напрямку досягнення колективом або організацією своїх цілей [30].

Перший метод управління полягає у визначенні пріоритетів у виконанні робочих завдань. Рекомендується записати всі завдання на наступний тиждень

(або робочий день) у випадковому порядку. Після ретельного огляду списку завдань потрібно розподілити їх на три групи: A, B, і C.

Завдання групи A - це ті, які прострочені та мають велике значення, і потребують негайного та обов'язкового виконання.

Завдання групи B є такими, що теж важливі, але не мають прострочення та потребують виконання у найближчий час.

Завдання групи C - це найменш важливі завдання, які можна тимчасово відкласти або передати іншим працівникам.

Другий метод управління полягає в умінні ефективно розподіляти робочий час. Важливо враховувати, що структура робочого дня складається з трьох основних компонентів:

1. Час для виконання запланованих завдань (ця запланована діяльність зазвичай займає близько 60% від загального робочого часу).

2. Резервний час для непередбачених обставин (це становить приблизно 20% робочого часу).

3. Час для особистого і професійного розвитку, наприклад, для творчої діяльності та підвищення кваліфікації (це також становить приблизно 20% робочого часу) [13].

Підсумовуючи вищевикладене, важливо зауважити, що при п'ятиденному робочому тижні керівник зазвичай працює вісім годин на день. Тому бюджет часу, який припадає на заплановану діяльність, складає п'ять годин на день, з приблизно півтори години на день відводиться на непередбачені обставини та творчість.

Висновки до першого розділу

Провівши теоретико-методологічне дослідження по темі «Лідерства в системі управління організацією» можемо зробити наступні висновки:

- в сучасній науковій області існують три основні теорії лідерства: теорія лідерських якостей, поведінкові концепції лідерства та ситуаційна теорія лідерства;

- теорія лідерських якостей зосереджується на вивченні характеристик керівника та визначенні їх оптимального набору та подальшого розвитку;

- поведінкові концепції лідерства оцінюють ефективність менеджера через його спосіб взаємодії з підлеглими та іншими зацікавленими сторонами;

- ситуаційна теорія лідерства визначає, що люди стають лідерами в залежності від різних факторів ситуації та взаємозв'язку між ними та ситуацією.Поняття лідерства у сучасній науці розглядається в різних аспектах, а його визначення полягає у вмінні ефективно керувати персоналом. Лідерство ґрунтується на процесах саморозвитку особистості, самопізнанні, самовизначенні, самоуправлінні, самовдосконаленні, а також на руйнуванні стереотипів у свідомості, самоконтролі і, в результаті, на самореалізації в обраній сфері. Ця постійна робота над собою дозволяє розкрити всі творчі можливості та максимально використати свої здібності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП «ЧОРТКІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ТА ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства ДП «Чортківське лісове господарство»

Державне підприємство "Чортківське лісове господарство" було засноване в 1939 році та є державною власністю. Перше лісовпорядкування для лісів, які входять до складу цього лісгоспу, було проведено в 1951 році Київською експедицією. Подальші лісовпорядні заходи проводилися в 1962, 1972, 1982 роках (Додаток А).

У 1959 році Чортківський лісгосп був реорганізований в лісгоспзаг і створено єдине комплексне лісове господарство, яке включало лісове господарство і лісозаготівлю, підпорядковувалося Тернопільському обласному управлінню лісового господарства і лісозаготівель.

Згідно наказу Міністерства лісового господарства України від 31.10.1991 року №133, лісгоспзаг перейменовано у держлісгосп. Починаючи з 1992 року, на всій території підприємства проводиться безперервне лісовпорядкування згідно з оновленнями лісовпорядної інструкції.

Згідно наказу Міністерства лісового господарства України від 29.04.2005 року №310, Чортківський держлісгосп перейменовано у Державне підприємство "Чортківське лісове господарство". Оптимізаційні заходи стосувалися головним чином кількості лісництв. Останні зміни в структурі підприємства були внесені 10.02.2014 року наказом №34. З 15 травня 2017 року ліси Чортківського лісгоспу сертифіковані Лісовою Наглядовою Радою (Forest Stewardship Council – FSC).

Його діяльність спрямована на ведення лісового господарства, а також на охорону, захист, раціональне використання та відтворення лісових ресурсів.

Підприємство також займається охороною, відтворенням і раціональним використанням державного мисливського фонду на території мисливських угідь, які надані йому у користування.

Підприємство було створено з наступними цілями:

- здійснення лісового господарства, забезпечення охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісів;
- ведення мисливського господарства, забезпечення охорони, відтворення та раціонального використання державного мисливського фонду на території мисливських угідь, що надані підприємству у користування;
- одержання прибутку від комерційної діяльності.

Основними напрямками діяльності Підприємства є:

- відтворення та підвищення продуктивності лісових насаджень: здійснення заходів для підвищення урожайності та корисних властивостей лісів, а також для поліпшення родючості ґрунтів, відповідно до законодавства;
- охорона лісів: включає заходи для запобігання пожеж, незаконних рубок, шкідників, хвороб, антропогенного та інших шкідливих впливів;
- запобігання злочинам та правопорушенням: в сфері лісового та мисливського господарства, включаючи контроль за використанням лісових ресурсів;
- дотримання правил використання лісових ресурсів: ведення лісогосподарської діяльності відповідно до матеріалів лісовпорядкування;
- створення та збереження лісонасіннєвої бази та лісових розсадників: включає вирощування декоративного садивного матеріалу;
- збереження та посилення захисних властивостей лісів: з метою виконання захисних, природоохоронних, санітарно-гігієнічних, оздоровчих та рекреаційних функцій;
- мисливське господарство: включає контроль за полюванням, облік мисливської фауни та дотримання правил полювання;
- механізація трудомістких робіт: для підвищення продуктивності праці;

- соціальний захист працівників: поліпшення умов праці та життя, організація торгового обслуговування та громадського харчування працівників;
- зовнішньоекономічна діяльність: з метою одержання прибутку та співробітництва з різними організаціями та громадянами;
- інноваційні проекти: розробка та впровадження нововведень в галузі лісового та мисливського господарства;
- будівельні та монтажні роботи: включають будівництво гідротехнічних споруд, дорожні роботи, ремонт автомобільних доріг;
- будівництво гідротехнічних споруд та комплексів: Виконання робіт з створення та обслуговування гідротехнічних об'єктів і комплексів;
- будівництво та ремонт автомобільних доріг лісогосподарського призначення: Реалізація проектів з будівництва та відновлення лісних доріг для потреб лісового господарства;
- здійснення заходів щодо забезпечення споживачів деревиною, виробами з неї, іншою продукцією лісового та мисливського господарства: Організація заходів, спрямованих на забезпечення споживачів лісовими та мисливськими продуктами;
- забезпечення вирішення питань цивільної оборони, здійснення заходів щодо захисту населення і територій під час надзвичайних ситуацій: Виконання заходів щодо підготовки та захисту населення та територій в умовах надзвичайних ситуацій;
- проведення прикладних досліджень, спрямованих на одержання нових знань з метою практичного їх використання для розроблення інструктивних технічних нововведень в галузі лісового та мисливського господарства: Виконання наукових досліджень для розвитку та впровадження нових технологій у лісовому та мисливському господарстві;
- проведення експериментальних розробок з метою створення та впровадження нових природозберігаючих технологій в галузі лісового та мисливського господарства: Реалізація досліджень для розробки та

впровадження екологічно чистих технологій у лісовому та мисливському господарстві;

- інші види діяльності, що випливають з мети та предмету діяльності і не заборонені чинним законодавством України: Виконання інших видів діяльності, які належать до сфери інтересів та цілей підприємства;
- види діяльності, що потребують отримання додаткових дозвільних документів (ліцензій, патентів), можуть здійснюватися тільки після їх отримання.

Підприємство є юридичною особою і має власний баланс. У його розпорядженні є розрахунковий, валютний та інші рахунки у банках, а також власна печатка з найменуванням підприємства.

Майно підприємства складається з основних фондів, оборотних засобів та інших матеріальних цінностей. Вартість цих активів відображається в самостійному балансі підприємства.

У структуру філії «Чортківське лісове господарство» входить [34]:

- Білецьке лісництво
- Більче-Золотецьке лісництво
- Борщівське лісництво
- Гермаківське лісництво
- Гусятинське лісництво
- Заліщицьке лісництво
- Колиндянське лісництво
- Копичинецьке лісництво
- Наддністрянське лісництво
- Скала-Подільське лісництво
- Улашківське лісництво
- Озерянський ЛПК.

Організаційна структура філії "Чортківське лісове господарство" може бути представлена наступним чином рис. 2.1.

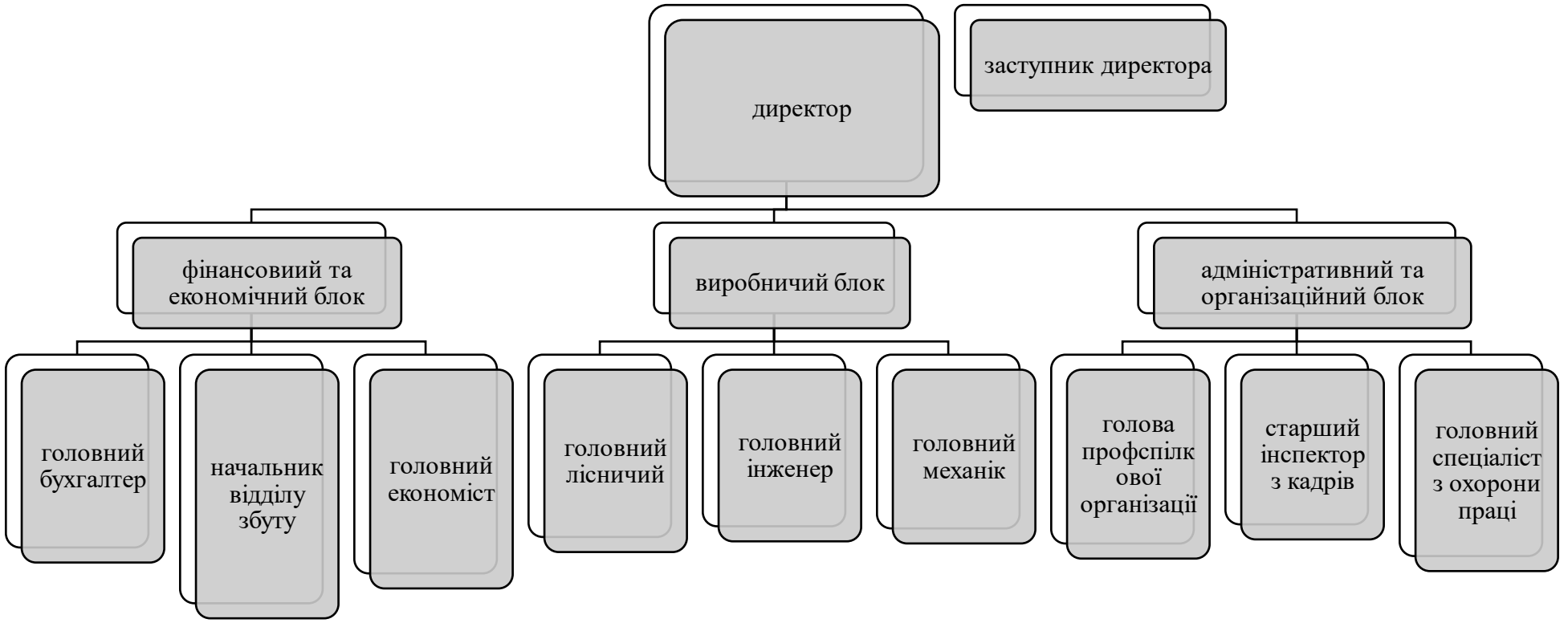


Рис. 2.1. Організаційна структура філії «Чортківське лісове господарство»

Коротко опишемо функції працівників структура філії "Чортківське лісове господарство":

1. Директор - відповідає за загальне керівництво та прийняття стратегічних рішень;
2. Заступник директора - допомагає директору у виконанні його обов'язків і може бути відповідальним за конкретні аспекти діяльності;
3. Головний бухгалтер - відповідає за фінансовий облік і звітність підприємства;
4. Головний економіст - займається аналізом економічної діяльності та розробкою економічних стратегій;
5. Начальник відділу збуту - організовує та контролює процес збуту продукції чи послуг;
6. Головний лісничий - відповідає за лісовпорядкування та ведення лісового господарства;
7. Головний інженер - забезпечує технічну сторону виробничих процесів;
8. Головний механік - відповідає за технічний стан і обслуговування техніки;
9. Старший інспектор з кадрів - займається питаннями кадрового забезпечення та управління персоналом;
10. Голова профспілкової організації - представляє інтереси працівників перед керівництвом;
11. Головний спеціаліст з охорони праці - відповідає за забезпечення безпеки та охорони праці на підприємстві.

Ця структура дозволяє чітко розподілити відповідальності та функції між різними підрозділами філії, що сприяє більш ефективному управлінню та координації діяльності.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «Чортківське лісове господарство»

Аналіз фінансово-господарської діяльності є необхідним для того, щоб отримати уяву про ефективність управління підприємством та його загальний фінансовий стан. Основною метою аналізу є оцінка ефективності використання активів, доходів, витрат та результатів діяльності протягом звітного періоду. Такий аналіз дозволяє виявити фактори, які позитивно або негативно вплинули на кінцеві фінансові показники підприємства.

Здійснення такого аналізу важливо для визначення того, наскільки ефективно підприємство використовує свій виробничий потенціал та чи досягає прибутковості. Оцінка фінансових результатів дозволяє визначити, як вдалим є управління ресурсами підприємства та як це впливає на його фінансовий стан [22].

Оцінка ефективності діяльності підприємства відображається у фінансових показниках, які визначаються результатами фінансової діяльності. Для з'ясування фінансового стану підприємства за звітний період потрібно порівняти отримані доходи та витрати, які були здійснені для отримання цих доходів. Отже, ефективність різних сфер діяльності підприємства визначається фінансовими результатами, що свідчать про те, наскільки вдалим є використання виробничого потенціалу та чи є підприємство прибутковим [37].

Доходи та витрати підприємства розподіляються за видами діяльності, які воно здійснює. Цей підхід дозволяє враховувати особливості кожного виду діяльності, відстежувати зміни в різних напрямах і формувати інформацію для подальшого аналізу та ухвалення управлінських рішень. Структура доходів і витрат підприємства відповідає різним видам його діяльності. Детальний аналіз доходів підприємства за період з 2020 по 2022 роки представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз доходів підприємства за 2021-2023 рр. філії «Чортківське лісове господарство»

Стаття	2021	2022	2023	Абсолютне та відносне відхилення					
				2022-2021		2023-2022		2023-2021	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	94806	12365	171851	-82441	-86,96	159486	1289,82	77045	81,27
Інші операційні доходи	234	675	941,5	441	188,46	266,5	39,48	707,5	302,35
Інші доходи	-	37	44	-37	0,00	7	18,92	-37	-
Всього	95040	13077	172837	-81963	-86,24	159760	1221,68	77797	81,86

Джерело: сформовано автором на основі даних філії «Чортківське лісове господарство» (Додаток Б, В, Д)

Аналіз фінансових показників за роки 2021-2023 вказує на наступне:

1. Чистий дохід від реалізації продукції: Прибуток від продажу продукції суттєво зменшився у 2022 році порівняно з 2021 роком (на 86.96%), але різко зросли у 2023 році (на 1289.82%). Загальне зростання за період 2021-2023 років становить 81.27%.

2. Інші операційні доходи: Інші операційні доходи показали ріст протягом трьох років, з особливим приростом у 2023 році (на 302.35%). Загальне зростання за період 2021-2023 років становить 188.46%.

3. Інші доходи: Інші доходи зросли у 2022 році, але в порівнянні з 2021 роком показали втрату (18.92%). Загальне зменшення за період 2021-2023 років становить 0.00%.

4. Загальний дохід від усіх джерел значно покращився у 2023 році (на 1221.68%), порівняно з 2022 роком. Загальне зростання за період 2021-2023 років становить 81.86%.

Отже, аналіз показує значний ріст чистого доходу від реалізації продукції та інших операційних доходів у 2023 році, що свідчить про позитивний тренд. Однак втрати в інших доходах вимагають уваги та можливих стратегічних корекцій для підтримання стабільності та зростання прибутковості.

Витрати філії "Чортківське лісове господарство" наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Аналіз витрат філії "Чортківське лісове господарство" за 2021-2023 рр.

Стаття	2021	2022	2023	Абсолютне та відносне відхилення					
				2022-2021		2023-2022		2023-2021	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Собівартість реалізованої продукції	80465	20567	-112052	-59898	-74,44	-132618,9	-644,8	-192516,9	-239,3
Адміністративні витрати	7756	3843	-14240	-3913	-50,45	-18082,9	-470,5	-21995,9	-283,6
Витрати на збут	3162	1439	-2496	-37	0,00	-3934,6	-273,4	-37	-
Інші операційні витрати	2356	543	-2952	-1813	-76,95	-3494,9	-643,6	-5307,9	-225,3

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Всього	93739	26392	-131739	-65661	-201,84	-158131,3	-2032,4	-219857,7	-748,14

Джерело: сформовано автором на основі даних філії «Чортківське лісове господарство» (Додаток Б, В, Д)

Детальний аналіз фінансових витрат за роки 2021-2023:

1. Собівартість реалізованої продукції: Собівартість значно збільшилася в 2022 році (на 74.44%), але далі різко впала у 2023 році (на 644.81%). Загальна зміна за період 2021-2023 років становить -239.26%.

2. Адміністративні витрати: Адміністративні витрати скоротились у 2022 році (на 50.45%) та подальше зменшились у 2023 році (на 470.54%). Загальна зміна за період 2021-2023 років становить -283.60%.

3. Витрати на збут: Витрати на збут показали невеликий спад у 2022 році, але в порівнянні з 2021 роком вони залишаються незмінними. Загальна зміна за період 2021-2023 років становить 0.00%.

4. Інші операційні витрати: Інші операційні витрати виявилися високими у 2021 році, але значно зменшилися в 2022 році (на 76.95%) та знову впали у 2023 році (на 643.63%). Загальна зміна за період 2021-2023 років становить -225.29%.

Загальні витрати підприємства демонструють негативні тенденції у 2022 та 2023 роках, зі значним спадом у 2023 році (на 748.14%). Загальна зміна за період 2021-2023 років становить -2032.4%.

Отже, аналіз витрат свідчить про значний спад в собівартості та адміністративних витратах у 2023 році. Однак, триваючі високі інші операційні витрати вимагають уваги та можливих стратегічних корекцій для підтримання фінансової стабільності.

Стійкість фінансового стану в значній мірі залежить від оптимальності структури джерел капіталу, тобто від правильного розподілу власних та

позичених коштів. Також важливо, щоб структура активів підприємства була оптимальною, з урахуванням співвідношення між основними та оборотними активами, а також з урівноваженістю між активами та пасивами підприємства [1].

Оцінка фінансового стану стає більш інформативною завдяки горизонтальному і вертикальному (структурному) аналізу активу і пасиву балансу. Ці методи базуються на порівнянні частки окремих структурних елементів та надають інформацію у вигляді відносних показників. Головна мета вертикального аналізу полягає в розрахунку частки окремих статей у загальній сумі балансу й визначенні змін в цих показниках. Застосування вертикального аналізу дозволяє порівнювати підприємства між собою, а відносні показники допомагають усунути вплив інфляції. Горизонтальний і вертикальний аналіз взаємодоповнюють один одного, і на їхній основі формується порівняльний аналітичний баланс [5].

Інформацію для виконання горизонтального та вертикального аналізу балансу компанії можна знайти в таблицях 2.3 і 2.4.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки активів філії "Чортківське лісове господарство" за 2021-2023 рр.

Стаття	2021	2022	2023	Абсолютне та відносне відхилення					
				2022-2021		2023-2022		2023-2021	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Необоротні активи	17788	19469	19874	1681	9,45	404,9	2,08	2085,9	11,73
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	1307	1460	2675	153	11,71	1214,5	83,18	1367,5	104,63

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Основні засоби (залишкова вартість)	14845	16667	15983	-37	-4919,60	-683,6	-4,10	-37	-
Незавершені капітальні інвестиції	1636	1342	1216	-294	-17,97	-126	-9,39	-420	-25,67
Оборотні активи	7639	16023	2538	8384	109,75	-13485,3	-84,16	-5101,3	-66,78
Запаси	5378	12028	12549	6650	123,65	521,3	4,33	7171,3	133,35
Дебіторська заборгованість за товари, послуги	1302	148	1775	-1154	-88,63	1627,4	1099,59	473,4	36,36
Інші оборотні активи	725	632	548	-93	-12,83	-84,5	-13,37	-177,5	-24,48
Витрати майбутніх періодів	19	0	12	-19	-100,00	11,6	0,00	-7,4	-38,95
Баланс	25427	35492	40412	10065	39,58	4919,6	13,86	14984,6	58,93

Джерело: сформовано автором на основі даних філії «Чортківське лісове господарство» (Додаток Б, В, Д)

Аналізуючи показники, можна визначити наступне:

1. Необоротні активи: Загальна зростаюча тенденція в період від 2021 до 2023 року, основана на позитивних відхиленнях у всіх підкатегоріях (нематеріальні активи, основні засоби, незавершені капітальні інвестиції);

2. Оборотні активи: Різке зростання в 2022 році, але потім різкий спад у 2023 році, головним чином через велике відхилення у запасах;

3. Запаси і дебіторська заборгованість значно зросли в 2022 році, але обидва показники значно зменшилися в 2023 році.

4. Баланс: Загальний баланс підприємства відображає значний ріст у 2022 році та подальше збільшення в 2023 році, домінуючи позитивні відхилення.

На відміну від інших активів, витрати майбутніх періодів показують значний спад в 2022 році та подальше збільшення в 2023 році.

Загальний вигляд показників говорить про позитивні тенденції у фінансовому стані підприємства, але також вказує на необхідність уважнішого моніторингу та управління окремими аспектами, такими як незавершені капітальні інвестиції та оборотні активи, для забезпечення сталого зростання та ефективності.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки активів філії "Чортківське лісове господарство" за 2021-2023 рр.

Стаття	2021	2022	2023	Абсолютне та відносне відхилення					
				2022-2021		2023-2022		2023-2021	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Власний капітал	7421	10781	9774,7	7421	10781	9774,7	3360	45,28	-1006,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	3330	3330	3330	3330	3330	3330	0	0,00	0
Довгострокові зобов’язання та забезпечення	884	187	0	884	187	0	-37	0,00	-187

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поточні зобов'язання та забезпечення	17122	24524	30636,90	17122	24524	30637	7402	43,23	6112,9
Поточна кредиторська заборгованість за товарами та послугами	1089	2418	4453,6	1089	2418	4453,6	1329	122,04	2035,6
Інші поточні зобов'язання	11	16		11	16		5	45,45	-16
Всього капіталу, зобов'язань та забезпечень	29857	41256	48195,2	29857	41256	48195,2	11399	38,18	6939,2

Джерело: сформовано автором на основі даних філії «Чортківське лісове господарство» (Додаток Б, В, Д)

Детальний аналіз фінансового стану за роки 2021-2023 рр.:

1. Власний капітал: Загальна сума власного капіталу підприємства значно зросла, збільшившись на 45,28% відносно 2021 року.

Однак відносне відхилення власного капіталу від 2022 до 2023 року показує зменшення на 1006,3 тис. грн., що може викликати необхідність удосконалення стратегії капіталізації.

2. Зареєстрований (пайовий) капітал: Залишається сталим на протязі усього аналізованого періоду, демонструючи відсутність змін у цьому виді капіталу.

3. Довгострокові зобов'язання та забезпечення:

Суттєве зменшення довгострокових зобов'язань з 2022 на 2023 рік на 187 тис. грн., що може вказувати на оптимізацію боргового портфеля чи погашення зобов'язань.

4. Поточні зобов’язання та забезпечення: Суттєве збільшення показників поточних зобов'язань з 2022 на 2023 рік на 7402 тис. грн. або 43,23%, основане переважно на зростанні поточної кредиторської заборгованості.

Збільшення кредиторської заборгованості свідчить про збільшення обсягів закупівель товарів та послуг.

5. Поточна кредиторська заборгованість за товарами та послугами: Суттєвий приріст у 2023 році, на 122,04% відносно 2022 року, може вказувати на розширення бізнесу чи зміни у стратегії постачань.

6. Інші поточні зобов’язання: Мінімальний ріст, але важливий для аналізу повного обсягу зобов'язань.

7. Всього капіталу, зобов’язань та забезпечень: Загальний обсяг зріс на 38,18% від 2021 до 2022 року та ще на 6,939,2 тис. грн. або 16,77% від 2022 до 2023 року.

Загалом, аналіз свідчить про стабільність та певний ріст фінансового стану підприємства, проте варто удосконалити стратегії управління власним капіталом та контролю поточних зобов'язань для забезпечення сталого розвитку.

2.3. Аналіз управління персоналом на ДП «Чортківське лісове господарство»

Успішна діяльність будь-якої організації безпосередньо залежить від керівництва та професіоналізму персоналу, який відповідає за виробництво, технічне обслуговування обладнання та різноманітні робочі процеси. Персонал організації складається з різних фахівців з різним рівнем підготовки, професійним статусом і індивідуальними характеристиками. Ефективна

робота організації можлива лише тоді, коли кожен співробітник відчуває відповідальність за свої обов'язки та виконує їх дбайливо. Важливо, щоб між співробітниками та командами панували доброзичливі стосунки, а всі посади були належним чином оснащені для продуктивної роботи без перешкод. У сучасній економіці управління персоналом повинно бути системним для розв'язання комплексу проблем, пов'язаних з кадрами, та для впровадження нових або вдосконалення існуючих методів роботи з персоналом. Проведемо аналіз трудових ресурсів ДП "Чортківське лісове господарство" у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз трудових ресурсів «Чортківське лісове господарство» за видами діяльністю та статтю, осіб

Категорії	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2021, %
1	2	3	4	5
Працівники, всього	209	216	202	-3,35
У тому числі:				
- керівники	15	16	14	-6,67
- спеціалісти	18	18	20	11,1
- основні та допоміжні працівники	176	182	168	-4,5
У тому числі:				
- жінки	52	47	49	-5,77
- чоловіки	157	169	153	-2,55
Коефіцієнт навантаження працівників та спеціалістів на 1-го керівника	12,9	12,5	13,4	3,87
Співвідношення працівників до керівників та спеціалістів	5,33	5,35	4,9	-8,07

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Дані, представлені в табличці 2.5, показують поступове зменшення кількості працівників у підприємства протягом двох останніх років, і це скорочення склало 3,35%. У структурі персоналу найбільшу частку становлять

основні та допоміжні працівники. Далі, в таблиці 2.6, розглянемо якісний склад персоналу у «Чортківському лісовому господарстві» за рівнем освіти.

Таблиця 2.6

Аналіз структури якісного складу персоналу за рівнем освіти, %

Категорії працюючих за освітою	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2021, %
1	2	3	4	5
Середня	7,6	6,5	4,9	-2,7
Середня спеціальна	44,6	46,2	45,8	1,2
Неповна вища	14,8	14,5	15,3	0,5
Вища	33,0	36,4	34,0	1
Всього	100	100	100	-

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Найбільший відсоток працівників на підприємстві має середню спеціальну освіту, і ця категорія працівників, яка відноситься до основних та допоміжних працівників, складає від 44,6% до 46,2% протягом усього аналізованого періоду. Значна частина працівників також має вищу освіту, їх відсоток становить від 33,0% до 36,4% протягом років 2021-2023. Кількість працівників з середньою освітою є найменшою, і її зменшення кожен рік свідчить про зростання попиту на спеціалістів з освітою на підприємстві. Далі, в таблиці 2.7, буде розглянута структура якісного складу персоналу «Чортківського лісового господарства» за стажем.

Таблиця 2.7

Аналіз структури якісного складу персоналу «Чортківське лісове господарство» за стажем, %

Категорії працюючих за стажем, років	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2021, %
1	2	3	4	5
До 3	8,1	4,6	3,2	-4,9
3-6	6,9	7,1	6,3	-0,6

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
6-9	36,3	39,0	44,2	7,9
9-15	36,6	35,3	32,8	-3,8
Понад 15	12,1	14,0	13,5	1,4
Всього	100	100	100	-

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Найбільший відсоток працівників належить до категорії зі стажем від 6 до 9 років, і ця група працівників займає від 36,3% до 44,2% загальної кількості, при цьому спостерігається зростання їх частки кожен рік. Категорія працівників із стажем від 9 до 15 років складає від 32,8% до 36,6%. Натомість, ця категорія зменшується протягом останніх трьох років. Найменшу частку працівників становлять ті, у кого стаж роботи менше 3 років.

У 2023 році фонд робочого часу збільшився на 16 годин у порівнянні з 2021 роком. Найбільша частина невідпрацьованого часу припадає на відпустки та тимчасову непрацездатність. Також спостерігається тенденція до переведення працівників з економічних міркувань на неповний робочий день або тиждень. У таблиці 2.8 ми детальніше розглянемо структуру невідпрацьованого робочого часу за основними причинами для кожного штатного працівника в Чортківському лісовому господарстві.

Таблиця 2.8

Структура невідпрацьованого робочого часу з основних причин 1 штатного працівника «Чортківського лісового господарства», %

Основні причини невідпрацьованого часу	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2021, %
1	2	3	4	5
Щорічні основні та додаткові відпустки	74,3	70,8	69,7	-4,6
Тимчасова непрацездатність	12,9	17,7	21,8	8,9
Відпустка без збереження заробітної плати за згодою сторін	-	5,9	-	-

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Переведення на неповний робочий час з економічних причин	5,7	5,5	2,7	-3
Інші причини	7,1	-	5,8	-1,3

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Отже, найбільший відсоток невідпрацьованого часу припадає на щорічні основні та додаткові відпустки, що становить від 69,7% до 74,3%. Протягом останніх трьох років спостерігається зменшення цього показника. У той же час питома вага тимчасової непрацездатності зростає з року в рік через збільшення частоти захворювань коронавірусною інфекцією. Доля цієї причини у загальному обсязі невідпрацьованого робочого часу складала від 12,9% до 21,8%.

Підприємство «Чортківське лісове господарство» активно пропагує концепцію соціальної відповідальності в бізнесі. Це передбачає розвиток моделі управління, яка спрямована на покращення соціально-економічних аспектів в мікроекономічних системах. Одним з невід'ємних елементів такої стратегії є забезпечення права на гідну працю та адекватну оплату. Тому одним із ключових показників соціальної відповідальності бізнесу є належна оплата праці, яка забезпечується за допомогою відповідних систем і форм оплати праці.

На підприємстві «Чортківське лісове господарство» використовують дві основні системи оплати праці: почасова та відрядна. Головна відмінність між цими формами полягає у показниках, що використовуються для обчислення заробітної плати. Почасову систему використовують, коли кількість відпрацьованих годин вважається основним показником результативності праці. У випадках, коли кількість виготовленої продукції або виконаних робіт є основним вимірником результатів праці, використовується відрядна форма оплати.

Важливо відзначити, що обсяги фондів оплати праці на підприємстві «Чортківське лісове господарство» стабільно збільшуються щороку. Найбільший зріст, а саме 21,6%, спостерігається у порівнянні з загальним обсягом фонду оплати праці.

Отже, під час оцінки управління персоналом на підприємстві «Чортківське лісове господарство» виявлено низький рівень оновлення складу працівників, що має негативний вплив на творчий потенціал підприємства. Також відзначається зниження продуктивності праці співробітників, що є негативною тенденцією.

2.4. Оцінка лідерства в системі управлінської діяльності ДП «Чортківське лісове господарство»

Система підготовки лідерів відіграє важливу роль у розвитку ДП "Чортківське лісове господарство". Відділ кадрів організує навчання працівників, керуючись положенням відділу та стандартом організації. Цей відділ також відповідає за методичне забезпечення навчання та здійснює контроль за його якістю.

Система підготовки лідерів у ДП "Чортківське лісове господарство" включає наступні елементи:

- проведення курсів підвищення кваліфікації для робітників;
- надання можливості отримання робітниками другої професії;
-організація навчання з робітничих професій у навчальних центрах;
- проведення курсів підвищення кваліфікації для керівників і фахівців з відривом від виробництва;
- здійснення цільових навчальних курсів з частковим відривом від виробництва.

Щорічно від структурних підрозділів підприємства надходять плани і заявки на навчання на наступний рік, які супроводжуються схваленням

керівниками за напрямком діяльності. Основне завдання відділу підготовки та розвитку персоналу полягає у систематизації цих заявок, їх подальшому аналізі та відборі найбільш пріоритетних для навчання співробітників.

Персонал навчається у такій системі:

- в інститутах підвищення кваліфікації;

- на факультетах підвищення кваліфікації та курсах;

- на курсах підвищення кваліфікації та семінарах, які проводяться навчальними закладами та освітніми центрами;

- в організації (курси цільового призначення).

Робітники підвищують кваліфікацію та отримують другу професію на території організації. Процес завершується виконанням пробної роботи та складанням іспиту. Для цього утворюється кваліфікаційна комісія під головуванням відповідної посадової особи та з участю інших членів комісії. Після успішного складання іспиту робітники отримують відповідне посвідчення, яке підтверджує їх кваліфікацію, і що підтверджено підписом і печаткою.

Процес організації навчання працівників у ДП «Житомирський ЛГЗ» включає наступні кроки:

- звернення підрозділів з заявками на навчання;

- вибір навчального центру;

- встановлення дати та часу навчання;

- подання заявки на навчання в навчальний центр;

- запит на надання статутних документів, виставлення рахунку та укладення договору на навчання;

- збір необхідних підписів та передача документів у договірний відділ;

- моніторинг оплати навчання;

- видання розпорядчого документа про направлення співробітника на навчання;

-повідомлення співробітника про дату, час та місце навчання, видача анкети зворотного зв'язку;

- після закінчення навчання співробітник надає звітні документи та заповнену анкету;

- закриття звітних документів;

- оновлення існуючої бази з відміткою про виконання;

- надсилання копії свідоцтва до особової справи співробітника.

Курси цільового призначення спрямовані на вивчення нового матеріалу, техніки, обладнання та технологічних процесів. Заняття проводяться у групах від 4 до 15 осіб, забезпечуючи керівникам отримання нових знань у відповідній галузі для подальшого використання у практичній діяльності. Навчання завершується іспитом, заліком або тестуванням.

Організація таких курсів відбувається лише з участю сертифікованих постачальників, які мають ліцензію на проведення освітньої діяльності. Це підтверджує наявність програм навчання, професіоналізм викладачів, які мають право вести навчання, оцінювати знання та видачу документів про успішне його завершення.

Подальший аналіз витрат робочого часу керівника буде проведений на основі інформації, представленої у таблиці 2.10. Ці дані були отримані за допомогою методу фотографування робочого часу.

Таблиця 2.10

Зведені дані по часу спостережень за роботою керівників ДП «Чортківське лісове господарство»

Показник	Працівники					
	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	час, хв.	%	час, хв.	%	час, хв.	%
1	2	3	4	5	6	7
Час роботу	1122	77.92	1074	74,58	1128	78,33
у тому числі:						
- підготовчо-заключний	33	2,29	36	2,5	48	3,33
- оперативний час	1023	71,67	987	68,54	1040	72,29
- час обслуговування	24	1,67	24	1,67	24	1,67

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
- час на відпочинок та особисті потреби	33	2,29	27	1,88	15	1,04
Простої з організаційно-технічних питань	318	22,08	366	25,41	312	21,67
Всього	1440	100	1440	100	1440	100

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Час, що керівники підприємства витрачають на роботу, збільшився на 3,75% у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, головним чином за рахунок скорочення часу на відпочинок та особисті потреби. Найбільш значні частки у робочому часі становлять час, витрачений на оперативні справи, та час підготовки та завершення робочих процесів.

Детальніше розглянемо баланс витрат робочого часу керівника ДП «Чортківське лісове господарство» у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Баланс витрат робочого часу керівників ДП «Чортківське лісове господарство»

Показники	Планові показники	Фактичні витрати робочого часу	Надлишок (+), недолік (-)	Питома вага витрат робочого часу
Підготовчо-заключний час	108	117	9	2,7
оперативний час	3915	3060	-855	70,83
час обслуговування	72	72	0	1,67
час на відпочинок та особисті потреби	90	75	-15	1,74
Час на простої з організаційно-технічних питань	135	996	861	23,06

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Зазначені дані дають можливість зробити висновки про розподіл робочого часу керівників. Оперативний час для всіх керівників менший за плановий на 855 хвилин, але час обслуговування і підготовчо-заключний знаходяться в межах норм. Показники часу на відпочинок і особисті потреби також нижчі за планові на 15 хвилин. Проте прості перевищують план на 861 хвилину з організаційно-технічних причин.

Таким чином, можна зробити висновок, що в організації керівники використовують 3060 хвилин продуктивно і 1260 хвилин непродуктивно. Дані таблиць вказують на такий розподіл фонду робочого часу:

- 76,94% всього робочого часу використовується на виробничі потреби;
- 23,06% робочого часу - на організаційно-технічні причини.

Крім того, з таблиць видно, що співробітник витрачає зайвий час на обслуговування засобів своєї праці. Для оцінки лідерських якостей серед керівників підприємства було проведено опитування серед 100 лінійних працівників. Результати анкетування можна побачити в табличному вигляді у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Результати опитування працівників ДП «Чортківське лісове господарство»

Питання	Відповіді
1	2
1. Демонструє можливість та бажання розглядати організацію як єдине ціле	
Так	52
Ні	12
Важко відповісти	36
2. Бере на себе ініціативу з розвитку нових проєктів, продукції на підприємстві	
Так	43
Ні	16
Важко відповісти	41
3. Відкритий для нових методів організації роботи	
Так	57

Продовження таблиці 2.12

1	2
Ні	9
Важко відповісти	34
4. Демонструє лояльність до компанії	
Так	67
Ні	8
Важко відповісти	25
5. Своїм ставленням до роботи надає приклад співробітникам	
Так	59
Ні	23
Важко відповісти	18
6. Робить активний вклад в раціональне використання робочих ресурсів	
Так	39
Ні	25
Важко відповісти	36
7. Орієнтований на ефективність поточної діяльності	
Так	55
Ні	27
Важко відповісти	18
8. Активно підтримує зворотній зв’язок з колегами	
Так	23
Ні	41
Важко відповісти	36
9. Користується авторитетом та повагою серед підлеглих	
Так	67
Ні	16
Важко відповісти	17
10. Під час прийняття управлінських рішень керівник радиться з колективом	
Так	29
Ні	68
Важко відповісти	3

Джерело: сформовано на основі опитування працівників

Після анкетування виявлено, що керівники відомства мають помірний авторитет і ефективно виконують свої обов’язки. Проте виявлено недолік у взаємодії з підлеглими через низький рівень зворотного зв’язку. Це вимагає більшої уваги та поліпшень. Таким чином, керівництву рекомендується акцентувати увагу на побудові атмосфери довіри, відкритості та співпраці в колективі.

У своїй роботі керівники в основному приймають рішення самостійно, що свідчить про їхню високу відповідальність у ДП "Чортківське лісове господарство". Проте такий підхід обмежує розвиток творчого підходу при управлінні. Під час спілкування з персоналом було помічено, що неформальні лідери проявляють себе в основному у неформальних ситуаціях, наприклад, під час корпоративних заходів чи спільних подорожей.

2.5. Удосконалення системи управління шляхом впровадження ефективного лідерства на ДП «Чортківське лісове господарство»

У цьому розділі будуть розглянуті рекомендації для поліпшення внутрішнього середовища підприємства при впровадженні ефективного лідерства в ДП "Чортківське лісове господарство".

Основні рекомендації включають:

1. удосконалення організаційної структури компанії шляхом створення відділу роботи з клієнтами в ДП "Чортківське лісове господарство". Цей відділ буде складатися з 5 осіб, які очолюватимуться начальником відділу та його командою з 4-х осіб. Планується формування цієї команди з кадрового резерву організації. Створення команди лідерства допоможе зменшити витрати на заробітну плату.

Створення такого відділу сприятиме покращенню ефективності діяльності організації за наступними напрямками [41]:

- збільшення обсягів продажу продукції;

- збільшення кількості замовлень на продукцію;

- розширення асортименту продукції шляхом укладання більшої кількості контрактів з постачальниками;

- досягнення загальної мети збільшення прибутку організації за рахунок зростання обсягу продажів.

Покращення організаційної культури в ДП "Чортківське лісове господарство" включає у себе впровадження системи організаційної культури як ефективного елемента управління компанією.

2. Організаційна культура охоплює різноманітні елементи, які стимулюють мотивацію співробітників і створюють сприятливу атмосферу для праці [33]. До основних елементів організаційної культури відносяться:

- місія компанії (загальна філософія та стратегічні цілі);

- базові цілі (стратегічні напрямки діяльності підприємства);

- етичний кодекс (норми та правила поведінки співробітників, які підтримуються в організації);

- корпоративний стиль (колір, логотип, уніформа);

- корпоративні події та свята [28].

Місія підприємства полягає у створенні ефективного центру лідерства з метою поліпшення реалізації продукції та збільшення прибутку компанії. Розробка етичного кодексу та уніфікація стилю дозволять виробити в співробітників почуття належності до підприємства та гордості за нього. З різнобіжностей між працівниками вони стануть частиною єдиної команди з власними правилами та обов'язками [2].

Корпоративні свята, проведені без врахування цілей організації, втрачають свою суть та можуть навіть завдати шкоди. Після впровадження нової стратегії лідерства, корпоративні заходи повинні слугувати зрозумінню мети організації (обговорення робочих питань, побудова неформальних зв'язків, відпочинок)[36] .

При річному плануванні на підприємстві буде складений перелік корпоративних свят, участь у яких візьмуть керівники, а також визначений

порядок їх проведення, план та бюджет свят на наступний рік. Також будуть враховані всі внутрішні заходи, незалежно від їхнього масштабу, такі як зустрічі молодих співробітників, ветеранів, святкування днів народження та нагородження працівників.

Для розвитку організаційної культури в ДП "Чортківське лісове господарство" планується реалізація наступних проектів:

- Проєкт "Кодексу Співробітника";

- Проєкт "Портфеля Співробітника", який включатиме всі необхідні документи для роботи на підприємстві із можливістю консультації від наставника чи керівника;

- Проєкт з формування процесу лідерства у всіх сферах діяльності організації, з використанням різних методів оцінки, таких як опитування, анкетування та інтерв'ю.

3. Удосконалення комунікації в організації передбачає створення спеціального інституту, що сприяє покращенню обміну інформацією як формально, так і неформально. Ефективність цього напряму визначається створенням системи команди лідерів, які відповідають за управління комунікацією.

Ця система спрямована на наступні цілі:

- підвищення мотивації всіх працівників до відкритого обміну достовірною інформацією;

- забезпечення балансу сили та впливу між членами організації і соціальними групами;

- забезпечення своєчасності та доступності інформації про цілі, завдання та перспективи організації для всіх працівників;

- закріплення цінностей позитивної та довірчої комунікації, норм та процедур комунікації;

- забезпечення своєчасного та позитивного зворотного зв'язку на всі повідомлення підлеглих, незалежно від їхньої важливості з погляду керівництва;

- підтримання та зміцнення авторитету осіб та структур, які вважаються надійними джерелами інформації з питань організаційної діяльності.

Основною рекомендацією для цього напряму є формування команди лідерів, які здатні та готові керувати формальною та неформальною комунікацією. Вони мають створити єдину комунікативну систему організації, що забезпечить всім її членам доступ до достовірної та повної інформації, а також забезпечить зворотний зв'язок персоналу з керівниками.

Основною метою удосконалення системи управління персоналом є ефективне керівництво як формальними, так і неформальними групами.

Для досягнення цієї мети буде створена система роботи з працівниками організації, яка складатиметься з трьох стадій. Головною метою цієї системи є створення ефективної команди лідерів.

На першій стадії, стадії формування, мета полягає в забезпеченні лідерства, визначенні групових цілей та завдань, ролей членів групи, умов діяльності тощо. Також важливо забезпечити позитивне та негативне підкріплення та створити неформальну комунікацію для обміну інформацією.

Етап вибуху та невдоволення має на меті забезпечення стійкого та чіткого зв’язку між індивідуальними інтересами учасників групи та загальними цілями групи. Тут важливо виявлення інтересів та потреб учасників групи, визначення критеріїв групової діяльності, встановлення цінностей та норм, мотивація до досягнень, вирішення конфліктів та протиріч, а також розподіл неформальної влади та уточнення індивідуальних та групових завдань.

Етап виконання завдань спрямований на підтримку зв’язку між заявленими цінностями та нормами та практикою. Тут акцентується на мотивації до розвитку взаємовідносин та взаємодії, уточненні завдань, підкресленні статусу групи та її учасників, розвитку мотивації до досягнень, підтримці інновацій та самостійності, підтримці розвитку групового співробітництва та спрацьованості.

Управління зовнішніми зв'язками є важливим аспектом роботи лідера, оскільки його ціль у цьому напрямі полягає в партнерстві з клієнтами та іншими сторонами.

Для вдосконалення цього аспекту лідер зазвичай вживає ряд заходів: обдуманий вибір характеру взаємин з певним суб'єктом, вплив на змістовні та процедурні аспекти співробітництва, індивідуальний контроль за напрямком розвитку відносин та їх результативністю, активна участь у прийнятті та реалізації спільних рішень, узгодження та координація діяльності організації з діями партнерів, отримання користі від участі у партнерських відносинах [4].

Лідер організації часто спрямований на сприяння результативній взаємодії з партнерами, виступає представником організації та її інтересів, консультує партнерів стосовно можливостей та особливостей діяльності підрозділів, координує спільну діяльність підрозділів обох організацій та сприяє розвитку довіри та взаєморозуміння між сторонами [25] .

Ефективність цього напрямку націлена переважно на збільшення прибутку підприємства шляхом зростання обсягів реалізації продукції та поліпшення результативності зовнішніх зв'язків.

Таблиця 2.13 містить розрахунок витрат, пов'язаних із вдосконаленням лідерства в системі управління підприємства.

Таблиця 2.13

Витрати на розвиток ефективного лідерства протягом року, для розвитку продуктивності праці

Посада	Витрати, тис.грн.
Удосконалення організаційної структури підприємства	135
Удосконалення комунікації організації із допомогою створення спеціального відділу	210
Удосконалення системи управління персоналом	78
Удосконалення системи управління зовнішніми зв’язками	76
Всього	499

Джерело: розраховано автором

Таким чином, загальні витрати становлять 768 тисяч гривень, розподілені на наступні напрямки: на покращення організаційної структури компанії - 135 тисяч гривень, на поліпшення комунікаційної системи через створення спеціального інституту - 210 тисяч гривень, на покращення системи управління персоналом - 78 тисяч гривень, та на розвиток системи зовнішніх зв'язків - також 76 тисяч гривень. Після впровадження запропонованих заходів з розвитку ефективного лідерства на підприємстві ДП "Чортківське лісове господарство" очікується позитивний результат, а саме - збільшення обсягів продажу продукції.

Висновки до другого розділу

Провівши практичне дослідження по темі «Лідерства в системі управління організацією» можемо зробити наступні висновки:

- динаміка розмірів та результатів економічної діяльності ДП "Чортківське лісове господарство" свідчить про стабільність та певний ріст фінансового стану підприємства. Проте, для забезпечення сталого розвитку, потрібно вдосконалити стратегії управління власним капіталом та контролю поточних зобов'язань;
- кількість працівників у підприємстві зменшується протягом останніх двох років, скорочення становить 3,35%. Основні та допоміжні працівники становлять найбільшу частку у структурі персоналу;
- продуктивність праці на підприємстві нестабільна та періодично змінюється, що свідчить про наявність недостатньо ефективної системи управління персоналом;
- після аналізу лідерства у системі управлінської діяльності підприємства стає зрозумілим, що керівники користуються помірним авторитетом і ефективно виконують свої обов'язки. Однак, існує проблема з недостатнім зворотнім зв'язком з підлеглими, що вимагає більшої уваги та

покращень. Основний підхід у керівній діяльності полягає у самостійному прийнятті рішень, що свідчить про високу відповідальність менеджерів. Проте такий підхід обмежує розвиток творчого підходу при управлінні;

- для впровадження ефективного лідерства на підприємстві було запропоновано наступні заходи: - покращення організаційної структури компанії; - поліпшення комунікаційної системи організації через створення спеціального інституту; - вдосконалення системи управління персоналом; - розвиток системи управління зовнішніми зв'язками.

ВИСНОВКИ

Після аналізу дослідження можна зробити висновок, що феномен лідерства залишається актуальним у сучасних умовах. На жаль, в Україні цій проблемі приділялося недостатньо уваги, і більшість досліджень орієнтовані на зарубіжну літературу. Сучасне розуміння лідерства є результатом тривалої наукової еволюції, яка передбачає взаємозв'язок та інтеграцію методів і способів лідерства. Таким чином, в останні роки лідерство стало провідною проблемою як у теорії, так і в практиці менеджменту.

У сучасній науці поняття лідерства розглядається з різних точок зору, але його основне визначення полягає в умінні ефективно керувати персоналом. Лідерство базується на саморозвитку особистості, самопізнанні, самовизначенні, самоуправлінні, самовдосконаленні, руйнуванні стереотипів мислення, самоконтролі і, в результаті, самореалізації в обраній сфері. Така праця над собою дозволяє розкрити всі свої творчі здібності та використати свій потенціал максимально.

Термін "лідер" з англійської мови означає особу, яка керує іншими людьми та має здатність впливати на них для досягнення спільних цілей. У терміні є два основних значення: перше - це індивідуальний аспект, де лідер вирізняється своїми яскравими рисами, що дозволяють йому бути найбільш продуктивним; друге - це особа, визнана спільнотою за право приймати важливі рішення, що відображають колективні інтереси. Лідер здатний об'єднати людей для досягнення спільних цілей і може керувати різними людськими спільнотами, від невеликих груп до цілих суспільств на державному рівні.

Динаміка розмірів та результатів економічної діяльності ДП "Чортківське лісове господарство" показує стабільність та певний ріст фінансового стану підприємства. Однак, для забезпечення сталого розвитку необхідно вдосконалити стратегії управління власним капіталом та контролю поточних зобов'язань.

Кількість працівників у підприємстві зменшується протягом останніх двох років, скорочення становить 3,35%. Основні та допоміжні працівники складають найбільшу частку у структурі персоналу.

Продуктивність праці на підприємстві нестабільна та періодично змінюється, що свідчить про наявність недостатньо ефективної системи управління персоналом.

Після аналізу лідерства у системі управлінської діяльності підприємства стає зрозумілим, що керівники користуються помірним авторитетом і ефективно виконують свої обов'язки. Однак, існує проблема з недостатнім зворотнім зв'язком з підлеглими, що вимагає більшої уваги та покращень. Основний підхід у керівній діяльності полягає у самостійному прийнятті рішень, що свідчить про високу відповідальність менеджерів. Проте такий підхід обмежує розвиток творчого підходу при управлінні.

Для впровадження ефективного лідерства на підприємстві було запропоновано наступні заходи: покращення організаційної структури компанії; поліпшення комунікаційної системи організації через створення спеціального інституту; вдосконалення системи управління персоналом; розвиток системи управління зовнішніми зв'язками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф’єва О. В. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 6 (141). С. 84–95.

2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. URL: http://bko.com/book75.html. (дата звернення 15.02.2024).

3. Балдинюк А. Г. Стратегія управління змінами в організації. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 155–158

4. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка і держава*. 2017. № 7. С.31– 33.

5. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 185–190.

6. Вишневська К. В. Особливості оцінювання адаптації за постіндустріальних умов діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України.* 2018. № 42 С. 58–70.

7. Воронкова К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. 256 с.

8. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства. *Проблеми науки*. 2016. № 4. С. 16–23.

9. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

10. Євтушенко Н. О. (2020). Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір.* 2020. №156 С. 129–135. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23

11. Єфименко М.О., Ізюмцева Н.В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами.* Вип. №24. 2018. С. 157-161.

12. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 156–162.

13. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60–63.

14. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с.

15. Крамаренко В. І., Холода Б. І. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.

16. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. *Проблеми науки*. 2016. Т № 7. т С. 21–27.

17. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 292 с.

18. Лапенко Т.Г. Корпоративна культура безпеки Інноваційні аспекти системи безпеки праці, захисту інтелектуальної власності: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. (м. Полтава, 25-26 березня 2021 р.). Полтава: ПДАА, 2021. С. 39-41.

19. Лапенко Т.Г. Лідерські якості керівника URL: http://surl.li/stokb (дата звернення 14.02.2024)

20. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки. Довідник кадровика. 2014. № 09 (99). С. 78–80.

21. Лисенко О. А. Історія менеджменту: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. К.: НУХТ, 2014. 60 с.

22. Литвин, Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз. К.: Хай-тек-Прес, 2008. 335с.

23. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4. С. 53–57.

24. Матукова Г. І., Макаренко В. О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка».* 2018. Т. 1 Вип. 6 (71). С. 58–63.

25. Нагара М.Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу. *Вісник НТУ «ХПІ». Х.: НТУ «ХПІ».* 2010. Вип. 7. С. 143-149.

26. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.

27. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article /view/33

28. Принципи формування та підтримки організаційної культури URL: https://studme.com.ua/1045032312734/menedzhment/printsipy_formirovaniya_podd erzhaniya_organizatsionnoy_kultury.htm (дата звернення 15.03.2024)

29. Рудська А.І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проектів: автореферат канд. дис. за спец. 19.00.05 соціальна психологія. КНУ імені Тараса Шевченка. К., 2013.

30. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внут рішніх справ, 2021. 280 с.

31. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. за наук. ред. Л. М. Сергеєвої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

32. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко Харків, 2017 р. 100 с.

33. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М Синчак; під заг. ред Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

34. Філія «Чортківське лісове господарство» URL: https://chortkiv.lis.in.ua/lisgosp/administracziya-pidpryyemstva/ (дата звернення 13.03.2024)

35. Хміль Ф. У. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

36. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу: конспект лекцій для студентів спеціальності «Управління персоналом і економіка праці» денної форми навчання Луцьк: ЛНТУ, 2009. 162 с.

37. Юрик Н. Є. Історія менеджменту: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с.

38. Якушко Н.О. Теорії лідерства: *Генеза та сучасна інтерпретація. Право та держава.* 2016. №4 (25). С. 130-135.

39. Янченко Н. В. Стратегічні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2011. № 6. Т. 1. С. 44–47.

40. Arefieva O., Polous O., Arefiev S., Tytykalo V., Kwilinski A. Managing sustainable development by human capital reproduction in the system of company's organizational behavior. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing. 2021. Vol. 628. No. 1. 325 p.

ДОДАТКИ