

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

(підпис) Шеремет О. О.
(прізвище та ініціали)

(підпис) Березянюк Т. В.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Технології лідерства персоналу підприємства: сутність, складові,
напрямки розвитку»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-11

Бахмат Руслан Русланович

(підпис)

Керівник д.е.н., проф. Драган Олена Іванівна

(підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Петухова Ольги Михайлівна

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

“26” січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бахмату Руслану Руслановичу

1. Тема роботи: «Технології лідерства персоналу підприємства: сутність, складові, напрямки розвитку»
керівник роботи : д.е.н., професор Драган Олена Іванівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «West Express»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти розвитку технологій лідерства персоналу
Розділ 2. Аналіз технологій лідерства персоналу в ТОВ «West Express». Розділ 3.
Розробка пропозицій щодо розвитку технологій лідерства в ТОВ «West Express»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Результати дослідження відображено в 7 рисунках та 28 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.2021	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу.	До 21.02.2021	виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти розвитку технологій лідерства персоналу»	До 31.03.2021	виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз технологій лідерства персоналу в ТОВ «West Express»	До 09.05.2021	виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розробка пропозицій щодо розвитку технологій лідерства в ТОВ «West Express»	До 24.05.2021	виконано
6.	Написання висновків	До 28.05.2021	виконано
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	виконано
10.	Захист роботи	04.06.21	виконано

Здобувач

_____ Бахмат Р.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту

_____ Драган О. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бахмат Р.Р. Технології лідерства персоналу підприємства: сутність, складові, напрямки розвитку. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «West Express» за 2019-2020 рр.

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретичне обґрунтування теорій лідерства персоналу – визначено сутність, складові, напрямки розвитку лідерства, його класифікацію та оцінки його типів. Також, було розглянуто роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «West Express», проаналізовано його діяльність, класифікацію персоналу, оцінена ефективність використання персоналу, досліджено розвиток технологій лідерства на підприємстві та організацію його розвитку.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано заходи щодо розвитку технологій лідерства та вплив цих заходів на робочий процес ТОВ «West Express» з урахуванням сучасного розвитку. Здійснено економічні розрахунки ефективності впровадження заходу з обґрунтуванням позитивного впливу на проектні економічні показники ТОВ «West Express».

Робота містить 101 сторінку, 29 таблиць, 7 рисунків, 66 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, лідерство, теорія лідерства, розвиток, розвиток лідерства, зарубіжний досвід, виробничі процеси, ефективність.

SUMMARY

Bakhmat R. R. Technologies of enterprise personnel leadership: essence, components, directions of development. – Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of West Express LLC for 2019-2020.

In the first section of the qualification work the theoretical substantiation of theories of personnel leadership is carried out - the essence, components, directions of leadership development, its classification and estimations of its types are defined. Also, the role of leadership in the personnel management system at the enterprise was considered.

The second section of the qualification work provides organizational and economic characteristics of West Express LLC, analyzes its activities, staff classification, evaluates the efficiency of staff use, studies the development of leadership technologies in the enterprise and the organization of its development.

The third section of the qualification work substantiates the measures for the development of leadership technologies and the impact of these measures on the work process of LLC "West Express", taking into account modern development. Economic calculations of the effectiveness of the implementation of the measure with justification of the positive impact on the project economic indicators of LLC "West Express".

The work contains 101 pages, 29 tables, 7 figures, 66 sources used.

Key words: personnel, personnel management, leadership, leadership theory, development, leadership development, foreign experience, production processes, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ЛІДЕРСТВА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Лідерство як соціально-психологічне явище: сутність, складові, напрямки розвитку.....	10
1.2. Класифікація і оцінка типів лідерства у розрізі різних учених.....	19
1.3. Роль лідерства в системі управління персоналом.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ЛІДЕРСТВА ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «WEST-EXPRESS».....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	35
2.2. Характеристика персоналу ТОВ «West-Express».....	44
2.3. Аналіз технологій лідерства в ТОВ «West-Express».....	62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «WEST-EXPRESS»	67
3.1. Основні напрями ефективного лідерства в ТОВ «West-Express» з урахуванням зарубіжного досвіду у цій сфері.....	67
3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в ТОВ «West-Express»	72
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	86
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність роботи. При характеристиці динамічних процесів в малих групах, природно, виникає питання про те, як група організується, хто бере на себе функції її організації, який психологічний малюнок діяльності з управління групою. Проблема лідерства та керівництва є однією з кардинальних проблем соціальної психології, тому що обидва ці процеси не протиставляються до проблеми інтеграції групової діяльності, а психологічно описують суб'єкта цієї інтеграції.

Лідерство окреслюється як одне із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід чи частина соціальної групи перебирає функції здійснення координування й направлення дій всієї групи.

На сьогоднішній день, в час бурхливого розвитку нових економічних відносин, постійно збільшується потреба в керівниках, лідерах. Лідери відіграють немалу роль у житті малих і великих груп, у прийнятті групових рішень, важливих для кожного її члена.

Тому проблема лідерства є сьогодні актуальною, потрібно вивчати стиль керівництва групою, його вплив на прийняття групових рішень, якості, якими повинен володіти лідер.

Серйозний вплив на розвиток різних концепцій лідерства зробили відомі вчені Г. Тард (1843- 1904), Г. Лебон (1841-1931). Г. Тард вважав, що маса сама знаходить собі лідерів, як би виштовхуючи їх з себе. Але більшого поширення набули погляди Г. Лебона, який стверджував, що юрба відіграє головну роль у суспільному житті і домінує над лідером, задає йому мету, завдання і програму поведінки.

Слідом за роботами Г. Тарда і Г. Лебона поступово починають складатися перші теорії лідерства, з'являється сам термін "лідер", що позначав людину, яка володіє владою і управляє іншими.

Питанням лідерства займалися такі вчені: Б. Басс, М. Грегор, Дж. Джуліан, Ф. Селзник, З. Холландера, Г. Хоманс, Ф. Фідлера. У вітчизняній соціальній психології

розвитком проблеми лідерства займалися: Г.К. Ашин, І.П. Волков, Н.С. Жеребова, О.Є. Кузьмін, Л.Й. Уманський.

Метою роботи є узагальнення теоретичних знань щодо дослідження напрямків технологій лідерства, проведення аналізу діяльності з ефективності лідерства в ТОВ «West Express».

Об'єктом дослідження є розвиток технологій лідерства на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти технологій лідерства в ТОВ «West Express».

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- дослідити сутність, напрямки розвитку технологій лідерства на підприємстві;
- здійснити аналіз кадрового складу підприємства та ефективності його використання;
- дослідити резерви зростання продуктивності праці підприємства методом факторного аналізу;
- розроблено рекомендації вдосконалення ефективної системи розвитку технологій лідерства ТОВ «West Express».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: законодавчо-нормативна база в сфері нормування праці в Україні; трудове законодавство України; фінансово-статистична звітність підприємства; праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження; матеріали науково-практичних конференцій; спеціалізовані періодичні видання.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг

роботи – 92 сторінки, який містить 28 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел складається з 84 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ЛІДЕРСТВА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМТВА

1.1. Лідерство як соціально-психологічне явище: сутність, складові, напрямки розвитку

Лідерство – це процес організації та керування малою соціальною групою, який сприяє досягненню спільної колективної мети в маленькі терміни з максимальним ефектом, детермінований існуючими в суспільстві соціальними відносинами.

Головна відмінність між керівництвом та лідерством полягає в тому, що ці феномени діють у різних структурах (керівництво – у формальній, а лідерство – у неформальній структурі). Однією з найважливіших функцій неформальних лідерів є компенсаторська, яка виявляється в ліквідуванні недоліків у діяльності офіційних керівників.

У структурі лідерства виокремлюють суб'єкта (лідера), його мету (організувати та спонукати до змін послідовників, виконувати свою особливу місію), мотиви (інтерес до лідерства, влади, мотиви самоствердження, самореалізації, афіліації, досягнення, трансформації, допомоги іншим), зміст (знання про лідерство та способи його здійснення), способи (методи спільної взаємопов'язаної діяльності лідера та послідовників з метою вирішення колективних завдань), дії (організація, планування, експертування, зовнішнє представництво, контроль за внутрішніми стосунками у колективі тощо) та результат (високі результати колективної діяльності і позитивні зміни в послідовниках).

Лідерство – це виникнення унікального статусу у керівника або іншого члена колективу. Він характеризується відносинами, в основі яких лежать довіра, авторитет, готовність підтримувати в усіх починаннях, визнання високого рівня професійності, особисті симпатії, спроможність вчитися й переймати досвід.

Лідерство – об’єктивне явище, яке характеризує відносини між людьми в колективі. Воно породжується потребами й практикою неформального керування. Лідерство може проявлятися різною мірою, але завжди в колективі є особа, яка користується унікальним авторитетом і довірою в більшості її учасників. Ця довіра народжується як результат її людських якостей, кваліфікації, ставлення до справи й до людей. Людина, яка має такий статус у колективі, називається лідером. Отже, коли до влади приходить неофіційний лідер, його управління значно підсилюється, виконання завдань стає швидшим, ефективність компанії зростає, а керівництво її колективом значно полегшується.

Під лідерством зазвичай мають на увазі :

- здібність завдяки своїм особистим якостям впливати на поведінку окремих людей і груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей фірми;

- деякий унікальний персонаж групової динаміки, що відтворює бажання колективу під керівництвом лідера ефективно, реалізуючи творчі сили кожного, поєднати зусилля для досягнення загальних для всього колективу цілей і завдань;

- набір характеристик чи системи рис, які притаманні тим, на кого можна впливати без примусу;

- можливість впливу на поведінку підлеглих, як правило, через міжособистісне спілкування (комунікації) [14,с.220];

- одночасно процес і властивість: як процес лідерство є використанням непримусових форм впливу для визначення цілей певної групи осіб чи фірми, мотивація поведінки в напрямі досягнення цих цілей і допомоги у створенні культури цієї групи чи компанії, як властивість лідерство є групою певних рис, притаманних тим особам, які розуміють, що вони лідери;

Лідерство – це можливість впливати на індивідів чи колектив людей, що нашоухує їх працювати для досягнення задач. Таким чином, лідерство є найважливішим фактором у системі управління трудовими колективами компаній, що сприяє зростанню ефективності їхнього функціонування.

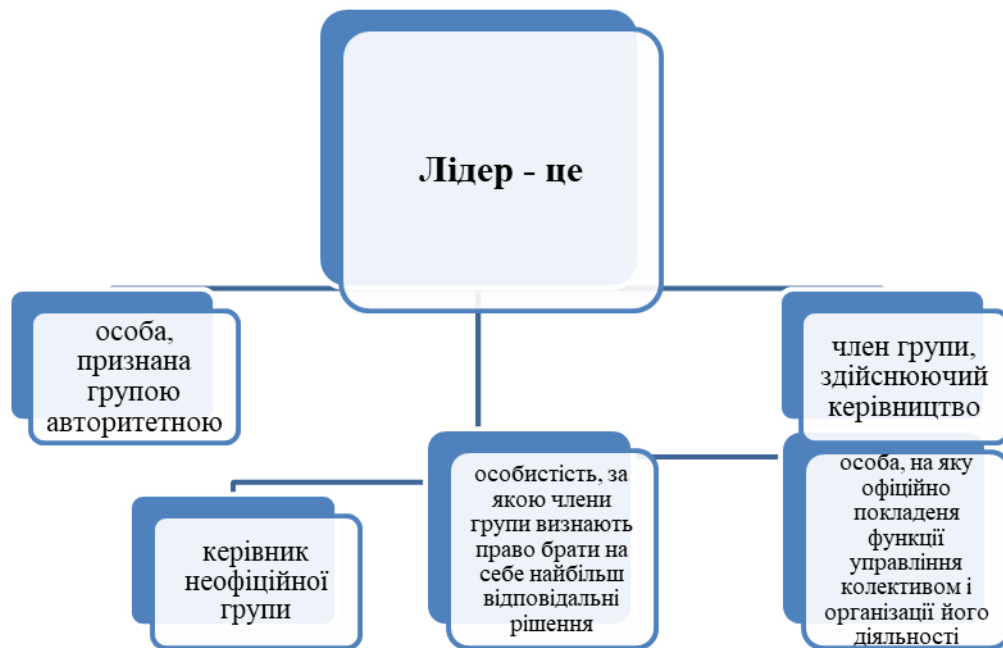


Рис.1.1. Визначення поняття «лідер»

Джерело: Створено автором [76]

Лідерство мало першорядне значення і на початкових стадіях розвитку суспільства. У процесі соціалізації людини лідерство змінювало свій зміст, хоч основне призначення – забезпечити колективу людей досягнення цілей – значною мірою залишилося незмінним.

Лідерство – основний процес організації групової поведінки. Без лідерства немає колективу (групи).

В сучасному світі лідерство засновано не на традиції, а логічно впливає з психології людини, хоч основний принцип лідерства зберігається. Лідер обов’язково має в чомусь перевищувати інших членів колективу (за рівнем знань, моральними чи фізичними якостями).

Лідерство – це історично сформована соціальна потреба людей в компанії в процесі їхньої діяльності. Виявляючись під час створення цілей, лідерство фокусує в собі відносини між членами групи (колективу).

Лідер – це особа, яка ніким не призначається і яка висувається тоді, коли колектив йде до мети, відшукуючи найкращі шляхи організації роботи, методи досягнення цілей.

Кінцева роль під час висування колективом лідера належить ситуації. Це і збільшення, і ускладнення колективу за складом, і виникнення проблем на шляху досягнення групової мети, і зовнішні чи внутрішні загрози, і конфлікти в групі або провал офіційного керівника. В останньому випадку майже завжди керівництво відділом бере на себе неофіційний лідер.

В особливо складних умовах у багаточисленній групі один лідер іноді не може забезпечити досягнення поставлених цілей, тоді колектив висуває двох і більше лідерів. У таких випадках встановлюється ієрархія лідерів: очолює групу головний лідер, а потім ідуть лідери другого і третього порядку.

Якщо ієрархія лідерів розвивається в рамках формальної структури, то вона має значний вплив на управління групою і діяльність офіційного керівника.

Велике значення для лідерства має суб'єктивний фактор – індивідуальне прагнення до лідерства, жадоба влади, зиск, престиж тощо.

Для висування лідера важливо, щоб його бачення про норми і цінності збігалися з баченнями більшості членів групи. Лідера члени колективу неодмінно мають сприймати як «один серед нас», іноді як «кращий серед нас».

Якості особистості лідера мають за певними параметрами деякою мірою перевищувати такі ж якості інших членів колективу. У іншому разі людина, рівень якої набагато вищий, ніж рівень її безпосереднього оточення, буде сприйматися як виняткова особистість. Її або зразу відкинуть і вона опиниться в ізоляції, або поважатимуть, звертаючись до неї за порадами, але не сприйматимуть як свою. Через те неформальним лідером вона бути не може [76].

Справжнього лідера відрізняють основні психологічні та особистісні якості, які можуть природним чином бути присутні в особистості управлінця, але, тим не менш, кожна з цих рис можна розвивати і зміцнювати. Так само, як люди розвивають свої професійні навички. До головних рис лідера можна віднести:

– чесність – він має користуватися довірою своїх підлеглих;

– відкритість – означає можливість почути нові ідеї, навіть якщо вони не відповідають загальноприйнятим варіантам мислення. Це призводить до взаємної поваги і довіри між ведучим і його послідовниками, і дозволяє одним вільно висловлювати нові особисті ідеї, а іншим – почути їх. Хороші лідери вміють вислухати і прийняти чужу ідею, і не гірше самі можуть придумати і ввести нові способи ведення справ, які до нього ще ніхто не пробував вводити;

– творчий підхід до будь-якої проблеми, дає можливість певній людині побачити те, що інші побачити не здатні, і він веде своїх послідовників в новому напрямку;

– впевненість – це можливість чітко вказати, як треба діяти і чого від цих дій слід очікувати. Лідер вселяє впевненість в інших працівників і об'єднує всі зусилля колективу для вирішення поставленого завдання;

– почуття гумору – допомагає зняти напругу і нудьгу, а також розрядити конфлікти, які можуть виникнути між членами групи. Гумор – це певна форма влади, яка забезпечує контроль над робочою обстановкою та сприяє встановленню духу товариства в колективі;

– ентузіазм – лідер повинен стати джерелом натхнення і бути мотиватором для решти, яка працює для досягнення мети;

– вміння мислити аналітично – хороший лідер бачить ситуацію в цілому, може розбити її на проміжні цілі, щоб виробити керовані кроки і домогтися прогресу в цьому напрямку;

– готовність до змін – ефективні лідери, розуміють важливість змін, хоча ігнорувати неминучість змін і зберігати речі такими, якими вони завжди були, іншим здається простіше. Крім того, лідер передбачає нововведення [14].

До розвитку якостей притаманних успішному лідеру варто віднести наступні: бачення мети, здатність приймати рішення, здатність прийняття ризику, мотивація інших, вміння створити команду, прагнення до самопізнання, збереження цілісності особистості, робота над собою протягом усього життя, ефективне спілкування, а також активна допомога іншим у досягненні успіху.

«Лідери не народжуються і не робляться будь-ким – вони роблять себе самі» [15], тому навіть народжені з лідерськими якостями повинні працювати над собою, щоб підняти свої шанси досягти високих результатів в якості людини, яка веде за собою команду. Справжній лідер повинен володіти психологічними якостями, які являють собою поєднання знань, цінностей, навичок і особливостей поведінки. Поведінка справжнього лідера повинна базуватися на певних ознаках, які будуть компетентними для усіх членів групи для отримання гарного результату своєї роботи. Найголовніше треба вислуховувати думку кожного, перш ніж розпочинати розмову, використовувати «чарівні» слова – «будь ласка» і «спасибі», допомагати людям знаходити рішення будь-яких проблем, виконувати всі свої обіцянки, показувати приклад у всьому, бути по-справжньому зацікавленими в своїх підлеглих, святкувати будь-які перемоги, малі чи великі, не скупитися на подяку за добре виконану роботу, а також бути готовими взяти на себе відповідальність за погану роботу команди [14].

Згідно з висновками досліджень, у різних людей багато потреб, які можна задовольнити в процесі трудової діяльності. Вони можуть виражатися різною мірою: для одного важливо, щоб робота надавала можливість особистого зростання, для іншого можливість досягнення високого статусу, влади над іншими, третій прагне до різноманітності в роботі. Необхідно визначити мотиваційний профіль із такими характеристиками: потреба у високій заробітній платі; потреба в комфортних умовах роботи; потреба в чіткій структуризації роботи; потреба в соціальних зв'язках; потреба формувати і підтримувати довгострокові, стабільні взаємозв'язки.

У лідерстві суб'єктивні та об'єктивні фактори, зовнішні та внутрішні умови тісно переплетені, взаємопов'язані. Лідер неодмінно має прагнути до лідерства і в подальшому зберегти за собою цю роль.

Особистості лідера, притаманна багаторолева структура. Кожна людина є громадянином своєї країни, членом сім'ї, членом трудового колективу, керівником і одночасно підлеглим. Це зумовлює велику кількість ролей, які виконує кожна окрема особистість. І чим більшою є сукупність ролей, які бере на себе одна людина, тим вищий рівень соціальної поведінки, тим більша суспільна значущість

особистості. Проте сама по собі соціальна роль не пов'язується з індивідуальністю. Але разом з тим вона суттєво впливає на психологічну структуру особистості.

Лідерство слід розуміти передусім як організацію, планування і управління діяльністю групи. [1,с.145]

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених, і нині сформульовано три основних теоретичних підходи до розуміння лідерства.

1. Харизматична дія (від "харизма" – благодать) стверджує, що лідером може стати лише людина, що має певний набір особистих якостей, здатність спонукати інших до високопродуктивної праці. Починаючи з теорії "великої людини" (зародилась ще в древніх греків і римлян), яка стверджує, що лідерами народжуються, а не стають, робились спроби визначити фізичні, розумові та індивідуальні риси різних лідерів.

Хоча вченим не вдалося створити повного набору якостей, якими повинні володіти хороші лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

Як і керівництво, лідерство стало об'єктом дослідження на початку ХХ ст., коли почала з'являтися цікавість до управління як науки. Проте тільки у 30-40-ві роки вперше було розпочато вивчення цього явища на систематичних засадах. Ранні дослідження мали на меті виявити загальні властивості або особистісні характеристики ефективних керівників, що зумовлювалося насамперед потребами виробництва. Так виникла особистісна теорія лідерства (теорія рис, теорія великих людей), згідно з якою кращі з керівників мають певний набір природжених, спільних для всіх особистісних якостей. При цьому одні вчені виходили з позиції універсальності: розробляли унікальний перелік таких рис, пропонували визначати значимість кожної якості або групи якостей в загальній оцінці залежно від рівня керівника, специфіки трудової діяльності. Такі набори якостей ретельно фіксувалися й розглядалися як основа для побудови системи тестів для відбору осіб, придатних для лідерства. Інші автори відстоювали позицію власного підходу – розроблялися набори необхідних якостей залежно від конкретного типу розв'язуваної задачі

управління та категорії персоналу. Треті ставили ці власні набори в залежність тільки від категорії працівників.

2. Ситуаційна теорія визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство:

1) вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;

2) структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями;

3) взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі — наскільки колектив довіряє лідеру і готовий іти вслід за ним.

3. Синтетична теорія розглядає лідерство як процес створення міжособових відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом. Основний зміст цього підходу у тому, що сам феномен лідерства розглядається як сумісна групова діяльність.

Лідерство як відповідне соціальне відношення включає чотири головні змінні :

1) характеристики лідера;

2) позицію, потреби й інші характеристики його послідовників;

3) характеристику організації – її мету, структуру, природу завдань, котрі має бути виконано;

4) соціальне, економічне і політичне середовище. Лідерство – це складне поєднання зазначених змінних.

Вплив лідерів у підприємницькій діяльності з погляду менеджменту виявляється в зміні настроїв, формуванні бажань і уявлень про розвиток бізнесу персоналом організації [15,с.196].

На даний момент, лідерство як складний соціально-психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками:

1. За змістом діяльності : лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; лідер, який є одночасно і натхненником, і організатором.

2. За характером діяльності : універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний – якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.

3. За стилем лідерства : авторитарний, демократичний, ліберальний. [2,с.427].

Існує три підходи до визначення значущих факторів ефективного лідерства: з позицій особистих якостей, поведінковий і ситуаційний.

Підхід з позицій особистих рис. Згідно з цією теорією (теорія великих людей) найкращі серед керівників володіють певним набором основних для всіх особистих якостей. Деякі з них – це рівень інтелекту і знань, приваблива зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, освіта, впевненість у собі.

Разом з тим не існує єдиної думки щодо набору якостей, які мають бути притаманні справжньому лідеру. Оскільки не існує такого набору якостей, ефективність керівництва має ситуаційний характер, хоч особисті якості керівника мають важливе значення в управлінні.

Згідно з поведінковим підходом до лідерства ефективність визначається не особистими якостями керівника, а його манерою поведінки з підлеглими.

Основний недолік цього підходу до лідерства полягає в тенденції виходити з припущення, що існує якийсь один оптимальний стиль керівництва. Хоча дуже імовірно, що ефективність стилю залежить від конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і стиль.

Ситуаційний підхід. Особисті якості керівника і його поведінка є суттєвими компонентами ефективного керівництва. Проте в ефективності керівництва вирішальна роль може належати ситуаційним факторам: потребам і особистим якостям підлеглих, характеру завдання, вимогам і впливу середовища, а також інформації, якою володіє керівник [16].

Таким чином, лідер (від англ. leader – ведучий, керівник) – це людина, яка завдяки своїм особистісним рисам має переважний вплив на колектив. Лідерство –

це істотна складова частина діяльності менеджера, пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи. Відомо багато якостей, властивих визнаному лідерові і всі вони дуже різні: далекоглядність, розважливність, енергійність, рішучість, послідовність, самопізнання тощо. Незважаючи на те, що за останні десятиліття теорія управління зазнала певних змін і корекцій, основні функції формального лідера-менеджера наступні: планування, функція організації, робота з працівниками, координація та контроль. Кожна з теорій лідерства, а нерідко і їх модифікації, наголошують на тій чи іншій функції як головній, характерно для певного типу лідерства. Різні функції визначаються як домінуючі у різних за рівнем розвитку групах в організаціях і для самих організацій, у різноманітних ситуаціях, при виконанні різних завдань і т. ін.

1.2. Класифікація і оцінка типів лідерства у розрізі різних учених

Існує три основних підходи до розуміння керівництва. Перший підхід заснований на тому, що вся увага приділяється рисам характеру керівника, а головне – підлеглих. При виборі керуючого в цьому випадку наголос робиться на природних рисах його характеру.

Наступний підхід одержав назву поведінкового. Він заснований на тому, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера. Нарешті, третій підхід названий теорією випадків. Він заснований на переконанні в тому, що успіх будь-якого керівництва залежить від маси зовнішніх факторів, до яких варто пристосовувати будь-який тип характеру і поведінки.

Спроби визначити, якими рисами характеру повинен володіти ідеальний керівник, складають основу даної теорії. Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках і розумових здібностях потенційного керівника [10].

Недоліки досліджень у рамках теорії рис характеру з'явилися причиною розширення сфери пошуків, оскільки багато економістів прагнули все-таки створити універсальний метод добору керівників до того, як вони включаються безпосередньо в роботу. Так зародилася основа теорії поведінки. Цей підхід базується на вивченні життєвого досвіду майбутнього керівника, на тому, наскільки успішні чи безуспішні його дії в різних сферах. У випадку, якщо стиль поведінки претендента відповідає визначеним вимогам, він, безумовно, має шанси бути прийнятим на роботу. Якщо ж людина вже займає керівну посаду, то на цей випадок існують визначені методики, що допомагають йому обрати найбільш правильний стиль поведінки з метою збільшити ефективність роботи керуючих структур.

Яскравими представниками волюнтаристською теорії лідерства є Томас Карлейль (1795-1881) і Ральф Емерсон Уолдо (1803-1882) [1]. Науковими дослідженнями визначено три основних підходи до розуміння лідерства: підхід з позиції особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід [2, с. 624]. «Лідерство – це мистецтво спонукати людей робити те, що тобі потрібно, причому робити це з бажанням» [3].

Вперше трактовку поняття лідерства, а також політичного лідерства знаходимо в працях античних істориків Геродота, Плутарха, Гракха та інших. В центрі їх історичних розповідей завжди знаходились визначні особистості – монархи, полководці, впливові державні мужі. Цих людей розглядали як деяких володарів від бога, які істотно відрізняються від собі подібних громадян, і природно, претендують на всі блага в суспільстві.

В епоху відродження почався небувалий злет мистецтва та науки [4]. Тоді й створив свою теорію італієць Н. Маккіавелі, згідно з якою люди є різними, але звички мають однакові, в масі своїй більше схиляються до поганого, ніж до доброго. У своїй праці «Державець», він досліджував політичне лідерство через досягнення лідерами поставлених цілей. Він стверджував, що успіх політичного лідера легітимізується народом, який очікує від нього позитивних результатів: «Де не існує морального суду, судять за результатами». Головним, на думку мислителя, є те, що лежить в основі людської природи – інтерес, або жадоба влади та наживи. Н.

Маккіавелі вважав, що типовий політичний лідер правитель, який домагається мети, не вибираючи засобів.

Ідеалом лідерства для Н. Маккіавелі був герцог Романьї Чезаре Борджія. У Н. Маккіавелі навіть знаходимо своєрідну теорію, згідно з якою в політиці володареві слід удаватися до великих, віртуозних шахрайств, зради, котрі, як гадав вчений, вимагають мужності, особистого впливу та авторитету [5].

Свою теорію лідера-надлюдини розвинув німецький вчений Ф. Ніцше (1844-1900). Він намагався обґрунтувати необхідність формування вищого біологічного типу – людини-лідера, надлюдини. «Мета людства, – писав Ніцше, – лежить в його вищих представниках. Людство повинно невпинно працювати, щоб народжувати великих людей – в цьому, і ні в чому іншому, полягає його завдання». Лідер, за його концепцією, вищий біологічний тип людини, що ігнорує встановлені культуру, політичні цінності.

У праці «Генеалогія моралі» вказував на прагнення людини зайняти пост лідера як на природній інстинкт і зазначав, що лідер має право ігнорувати мораль. Сучасників Ф. Ніцше вважав утраченим поколінням, його герої – це герої майбутнього. Людина мусить побороти в собі всі якості, що ведуть до спокою та лінощів. Слід допомогти собі позбавитися повсякденності, бути вищим за неї, щоб стати особою, здатною володіти і керувати. Це своєрідна концепція самовиховання, знищення в собі раба. Спрощений вульгаризований підхід до концепції Ф. Ніцше застосував фашизм, що призвело до неправильного сприйняття філософії німецького вченого, наклало на неї тавро людиноненависницької теорії. Ця думка дещо перегукується з міркуваннями Б. Рассела, який визначав, що найголовнішими потребами людини із ряду безмежних є жадання влади і слави. Жадання влади має дві форми: експлікативну, що притаманна лідерам та імплікативну, що притаманна послідовникам [6].

Розглянемо аналіз визначення сутності поняття економічної категорії «лідерство» (табл. 1.1).

Аналіз визначення поняття «лідерство»

№ з/п	Автор наукової праці	Визначення економічної категорії «лідерство»
1.	З. Фрейд	Психоаналітичні концепції лідерства можна умовно розділити на три основні напрями. Згідно першого – в «масовій людині» живе потреба в авторитеті і покровителі. Відсутність лідера – героя для багатьох людей стає мало не трагедією. І такі люди посилено шукають собі кумирів і інколи створюють героїв навіть з посередніх людей.
2.	К. Бірд	Склав список з 79 рис, що згадуються різними дослідниками як «лідерські». Серед них були названі ініціативність, товариськість, почуття гумору, ентузіазм, впевненість, дружелюбність, гострий розум, компетентність і т. д. Але жодна з них не займала щільного місця в переліках: 65% названих рис були згадані лише один раз; 16 – 20% – двічі; 4 – 5% – тричі і лише 5% рис названі чотири рази.
3.	У. Шмідт	Розглядає лідерство як зібрання стилів керівництва від авторитарного (орієнтованого на завдання) до демократичного (орієнтованого на відносини). Він виділяє сім основних типів лідерської поведінки: лідер приймає рішення і оголошує про нього; лідер «продає» рішення; лідер висуває ідеї і ініціює питання; лідер представляє попереднє рішення, яке може бути змінено; лідер представляє проблему, вислуховує пропозиції і приймає рішення; лідер встановлює рамки і просить групу прийняти рішення; лідер дозволяє послідовникам діяти в рамках, визначених керівником.
4.	М. Вайсборд	Вважає, що лідерство є тим механізмом, який утримує всі комірки (цілі, структури, винагороди, допоміжні механізми і взаємини) в рівновазі. Термін «лідерство» в означає поведінка керівника, що спонукає підлеглих мобілізувати свої сили і здібності заради досягнення поставленого завдання.

Джерело: Створено автором на основі [6]

Французький соціолог Г. Тард (1843-1904) вважав, що лідер є рушієм суспільного процесу, силою, що спонукає та, до певної міри, скеровує розвиток людської історії. На його думку, більшість населення не здатна до творчості, розуміння суті історичного, політичного, соціального розвитку, і тому цю роль виконує лідер. Тард намагався довести, що основним законом соціального життя є наслідування послідовників лідеру. Більшість населення не здатне до самостійного соціальної творчості. Єдине джерело прогресу суспільства – відкриття, зроблені ініціативними і оригінальними особистостями [7].

Теоретичний рівень аналізу феномену лідерства передбачає створення методологічної бази для емпіричних досліджень. Методологічну основу для створення цілісної теорії лідерства становить саме соціальна філософія. Як зазначає російський дослідник О.Сімагін, «подолання труднощів, що виникли, формування «інтегрального уявлення» про соціальний статус лідерства, його послідовний категоріальний аналіз можливі в системі поійнятій сучасної соціальної філософії, оскільки саме вона робить наголос на осягненні «загальних (родових) засад» явищ суспільного життя» [8, с. 16].

Подібна увага політичних мислителів різних часів до проблеми політичного лідерства не є випадковою. Лідерство має надто широкі об'єктивні засади. Явища, що вкладаються в поняття лідерства, можна спостерігати не лише в суспільстві, а й у природі, зокрема у світі тварин, які ведуть колективний, стадний образ життя (оленів, мавп, вовків та інше.) і серед яких завжди виділяється досить сильний і рішучий вождь, здатний повести за собою все стадо. Що ж до людських спільностей, то й тут історія переконливо свідчить, що роль політичних лідерів є досить значною і не вкладається у марксистсько-ленінські догматичні схеми, що зводили їхню діяльність до функції вираження й реалізації класових інтересів. Подібне тлумачення повністю нівелювало сутність політичного лідерства, спотворювало його значення для розвитку суспільства, що й виявилось не лише в теоретичних схемах, а й у практиці соціалістичних революцій [5].

Отже, під лідерством звичайно розуміють один із процесів організації малої соціальної групи та управління нею, який сприяє досягненню групової мети в оптимальний термін і з оптимальним ефектом, детермінований панівними в суспільстві соціальними відносинами. Лідер – член групи, який спонтанно висувається на роль неофіційного керівника в умовах певної, специфічної та досить значущої ситуації, щоб забезпечити організацію спільної діяльності людей для найшвидшого та успішного досягнення спільної мети [3, с. 205].

Керівництво, на відміну від лідерства, є офіційно регламентованим соціально організованим процесом. Спільним для лідерства і керівництва є можливість та здатність розвивати та застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших

людей чи на ситуацію. Цей вплив здійснюється за допомогою різних засобів: авторитету, права примусу, традицій, економічних або ідеологічних механізмів.

Зокрема дослідники, вивчаючи феномен лідерства, в період 1940—1960х років, всі домінуючі теорії лідерства та пов'язані з ними дослідження характеризували за трьома основними позиціями:

а) по-перше, ці теорії ґрунтувалися на переконанні, що найкращим методом лідерства є сконцентрований на працівнику або орієнтований на відносини підхід;

б) по-друге, акцент дослідницьких зусиль був направлений на такі міжособистісні змінні, як лідерські якості, поведінку та мотивацію;

в) по-третє, другорядна роль відводилася таким змінним, як лідерський інтелект, продуктивність у рішенні виробничих завдань та професійні знання.

У цей же період дослідники приступили до системного вивчення форм поведінки, які асоціювалися з ефективним лідерством. Таке вивчення привело до виявлення двох важливих «поведінкових факторів». Один фактор одержав назву «увага» і містив у собі соціоемоціональні, експресивні форми поведінки, пов'язані із проявом інтересу та турботливого ставлення до думок, почуттів і добробуту підлеглих. Інший фактор, мав за головне «структурування» членів групи, установку стандартів, оцінку виконання, фокусування на виробничих завданнях [7, с. 54].

Чітку направленість на виконання цілей організації має і теорія «шлях-мета», що фокусується на взаємодії між поведінкою і ситуацією. У ній стверджується, що лідер повинен мотивувати підлеглого двома способами:

а) підкреслюючи взаємозв'язок між власними потребами підлеглого та цілями організації;

б) роз'яснюючи і полегшуючи шлях, який підлеглому слід обрати, щоб досягти задоволення не тільки власних потреб, але й організаційних цілей.

Ця теорія стверджує, що структурування поведінки буде викликати позитивні ефекти, якщо характер майбутньої роботи не зовсім зрозумілий, і, навпаки, негативні результати, якщо обов'язки чітко визначені. Поведінка, що характеризується увагою до підлеглого, буде приносити сприятливі результати, якщо майбутня робота нудна або викликає відразу [7, с. 56].

Розроблена В. Врумом та Ф. Йеттоном теорія нормативних рішень описує умови, за яких лідери повинні приймати рішення автократично, після консультацій з членами групи або ж надавати групі повну самостійність у виборі рішення. Ця теорія доводить, що:

- а) індивідуально прийняті рішення більш ефективні коли є обмеження у часі;
- б) підлеглі виявляють більшу прихильність виконанню рішення, якщо вони беруть участь у його формулюванні;
- в) складні і недостатньо визначені завдання вимагають додаткової інформації та консультацій для досягнення якісних рішень [7, с. 57].

Транзактні теорії фокусуються на тому, як стиль і поведінка лідера взаємодіють із поведінкою та виконанням завдань підлеглого. Лідери повинні показати свою цінність, демонструючи компетентність і прихильність груповим цінностям, що дозволяє їм згодом одержати від групи «кредити оригінальності». Ці кредити дозволяють лідерові відхилитися від прийнятих групових норм та стандартів, спрямовуватися у пошуку нових шляхів або одержувати прощення групи за незначні провини.

Наступний підхід до проблеми лідерства, ґрунтувався на увазі до поведінки лідера. Відповідно до цього підходу ефективність лідера визначалася не його особистісними якостями, а відношенням до підлеглих. Поведінковий підхід сприяв вивченню проблеми лідерства. Але він мав і суттєвий недолік, що полягав у абсолютизації якогось одного оптимального стилю керівництва, який залежав від конкретної ситуації. Зрештою, дослідники змушені були відмовитись від поведінкового підходу і повернутися до ситуаційного.

На основі розроблених теорій виникла синтетична теорія лідерства. Відповідно до неї, лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом [7, с. 57]. За такого розуміння лідерство інтерпретується як функція групи, і тому, вивчати його слід з точки зору цілей та завдань групи, враховуючи структуру особистості лідера та тривалість існування групи.

Вітчизняні дослідники, що вивчають динамічні процеси в групі, ґрунтуються на синтетичній теорії. Сутність лідерства, відповідно до цих досліджень, полягає в тому, що вивчається контекст спільної групової діяльності малих груп. У центрі уваги ставиться не просто ситуація, а конкретні завдання групової діяльності, в яких певні члени групи можуть продемонструвати свою спроможність організувати групу для їх розв'язання. Такий лідер відрізняється від інших членів групи не наявністю особливих рис, а вищим рівнем впливу [3, с. 154].

Найбільш ефективним є керівництво людьми, яке здійснюється у формі лідерства. Лідера можна визначити як особистість, здатну об'єднати людей заради досягнення певної мети. Лідер – це людина, за якою інші члени групи визнають право брати на себе найбільш відповідальні рішення, що зачіпають їхні інтереси та визначають характер групи [8, с. 554].

Лідерство, як уже було сказано раніше – це здатність впливати на людей, у тому числі, і за межами офіційних посадових повноважень та статусу. Лідерство – це природний соціально-психологічний процес у групі, побудований на впливі особистого авторитету на поведінку членів групи. З. Фрейд розумів лідерство як двоєдиний процес: з одного боку – груповий, з іншого боку – індивідуальний. В основі цих процесів лежить здатність лідерів притягувати до себе людей, несвідомо викликати почуття милування, обожнювання, любові. Поклоніння людей одній і тій же особистості, може зробити її лідером.

На думку А. Менегетті, лідер – це людина, яка, задовольняючи власний егоїзм, реалізує суспільний інтерес. Розвиваючи власну діяльність, він розподіляє матеріальні блага та забезпечує роботою сотні людей. При цьому, лідер стимулює прогрес у суспільстві та вносить позитивні зміни в економіку, що дає поштовх еволюції суспільства [4, с. 96].

Отже, позиція лідера – це його роль у певній системі. Людина, що формально грає роль лідера, може мати, а може і не мати лідерських навичок та здатність керувати. Лідерство має пряме відношення до особистих умінь, здатностей та впливу. Часто лідерство може належати людині, що не є формальним лідером. У процесі формування групи деякі її учасники починають грати більш активну роль,

ніж інші, тобто вони здобувають домінуютьне положення. Таким шляхом відбувається поділ членів групи на провідних і ведених, на лідерів і їхніх послідовників або виконавців їхньої волі, планів та рішень. По мірі росту групи та, що особливо важливо, по мірі її стабілізації, серед членів групи складається своєрідна рангова ієрархія.

1.3. Роль лідерства в системі управління персоналом

Лідерство як сучасний напрям дослідження виник наприкінці ХХ століття в сучасному менеджменті внаслідок психологізації та соціологізації як відповідь на потреби суспільства більш повно використовувати та розвивати творчий потенціал робітників. Сутність лідерства в сучасній науці розглядають у різних аспектах, і його визначення зводяться до того, що влада – це техніка оптимального використання працівників. Лідерство припускає саморозвиток особистості, заснований на самопізнанні, самовизначенні, самоврядуванні, самовдосконаленні, подоланні стереотипів свідомості, самоконтролі і, як підсумок, самореалізації в обраній сфері діяльності. Ця робота над собою дає змогу розкрити весь свій творчий потенціал і максимально використати свої можливості і здібності [7].

Політика управління та ведення бізнесу у вітчизняних компаніях продовжує формуватися. Керівництво підприємств різних видів економічної діяльності розглядає їх як динамічну структуру, в якій робочі та інші процеси вимагають постійних змін, розвитку й удосконалення, а також – лідерства.

Актуальність дослідження полягає у поясненні лідерства як певного набору якостей, що притаманні керівникам чи лідерам, які без проблем можуть здійснювати вплив на інших, а з іншого, лідерство – це процес легкого впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей.

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, в колективі можуть виникнути ситуації, які залишають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності колективу.

1. Лідер і керівник – різні персони, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

2. Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання та суперництва.

3. Лідер і керівник – одна і та сама особа, в цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Керівництво більшою мірою є соціально-адміністративною характеристикою управління людьми, перш за все у розподілі ролей управління і підпорядкування.

А лідерство – це процес морального впливу однієї людини на інших при їх спільній життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного. Лідерство створене на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпорядкування.

Але, доволі часто зустрічається така тотожність, що керівник не завжди є лідером для своїх підлеглих. Щоб запобігти такому явищу лідер має містити певні якісні характеристики, що властиві будуть лише йому, як керівнику:

- турбота – зважати на інтереси, сумніви й успіхи інших людей;
- наполегливість – уміти зосередитися на меті, незважаючи на обставини;
- товариськість – вміти уважно слухати, проводити зустрічі, презентації, переговори та виступати на публіці;
- урівноваженість – вміло керувати серед метушні; відповідальність – розуміти значення своїх вчинків, їхній вплив на інших;
- зосередженість – орієнтуватися на майбутнє і робити все для розвитку організації, розробляти довгострокові плани.

Крім цього, лідери – це особи, орієнтовані на досягнення мети. Він повинен встановлювати конкретні, вимірні, обмежені в часі цілі й показники, яких ви мусите досягнути, щоб переміститися з тієї точки, де ви є зараз, у ту, куди націлені з вашою організацією в майбутньому. У будь-якому випадку ясність має важливе значення.

Лідер сам є елементом системи, одним з її найрухливіших елементів. Він має запалювати людей і передавати свій ентузіазм колективу, своє бачення майбутнього, допомагаючи звикнути до нового вдалого подолання певних етапів у роботі. Лідер стимулює, змушує деяких працівників йти до старої мети зі старою енергією, а до нового результату – з надією. Таким чином, лідерство – це одночасно процес і властивість.

Лідерство потрібне, щоб забезпечити раціональне використання управління персоналом, а саме:

- або наявний час вжити для плідної й успішної роботи (максимальний критерій);
- або досягти поставлених цілей з найменшою витратою часу (мінімальний критерій).

Л. Зайверт цілком обґрунтовано нагадує про те, що варто починати поліпшувати життя необхідно з самого себе: «Зміни себе – і ти зміниш світ навколо себе».

Отже, замість того щоб змінювати обставини, які ми і так не в змозі змінити, треба змінити своє ставлення до них.

Процес лідерства в аспекті послідовності виконання конкретних функцій охоплює шість фаз:

1. Постановка мети – аналіз і формування особистих цілей.
2. Планування – розроблення планів і альтернативних варіантів своєї діяльності.
3. Прийняття рішень у певних справах.
4. Організація і реалізація – складання режиму дня й організація особистого робочого процесу з метою реалізації поставлених завдань.
5. Контроль – самоконтроль і контроль підсумків (у разі необхідності – коригування цілей).
6. Інформація і комунікації – фаза, властива певною мірою всім функціям, оскільки комунікація та обмін інформацією необхідні на всіх фазах

самоменеджменту. Окремі функції не обов'язково суворо слідують одна за одною, а можуть переплітатися [2].

Основними аспектами лідерства є: визначення мети; планування; прийняття рішень; організація та її реалізація; контроль; інформація і комунікації.

Отже, лідерство – це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку потенціалу працівників для досягнення цілей фірми.

Згідно з вимогами до сучасного лідера компанії, важливе місце в структурі готовності до професійно-педагогічної роботи має належати управлінській компетентності керівника фірми, оскільки, з одного боку, він є керівником і організатором життя та діяльності компанії, з іншого – покликаний готувати своїх підлеглих до життя за нових економічних умов.

Сучасний тип розвитку системи управління фірми загострює потребу компаній у висококваліфікованих керівниках, здатних як до компетентного управління процесом розвитку творчого потенціалу персоналу, так і до творчого саморозвитку та особистісно-професійного самовдосконалення лідера.

Робота керівника компанії – це унікальний вид діяльності, один із шляхів соціального управління. Предметом управлінської діяльності є люди та їхня діяльність, а безпосередньою метою – координація дій для досягнення спільної мети або цілей. Щоб ефективно виконувати свої функції, підприємство повинно бути добре керованим, результативним та успішним в короткому і тривалому періодах, менеджер має вміти управляти і самим собою, тобто здійснювати особистий тайм-менеджмент [3].

Під час опитування 2500 керівників підприємств Європи і США виявилось, що німецькі керівники підприємства проводять на роботі 70 годин на тиждень, англійські – 60 авалс, американські – 58, французькі – 56, шведські – 54 години. 23% опитаних німецьких менеджерів працюють по 80 годин в тиждень, 24% – по 100 годин. Для 75% опитаних робочий тиждень перетворився у семиденку. Найстрашнішим «вбивцями» часу стали засідання, конференції, наради тощо, які займають до 65% часу робітника. При цьому 80% керівників навчальних закладів

виражають незадоволеність організацією подібних заходів і вважають, що втрачають на цьому до 30% свого часу [2].

Дослідження показують, що 36% (78 днів на рік) робочого часу витрачається даремно. Головними причинами експерти називають недосконале планування і недостатній контроль. А 43% свого часу керівники навчальних закладів витрачають не на керівництво, а на адміністрування і паперову роботу [5]. Тому, щоб не стати жертвою стресу або, ще гірше, синдрому хронічної втоми, потрібно зайнятися управлінням часом або таймменеджментом у теорії там лідерства.

Всі успішні керівники роблять це. Всі успішні люди дуже продуктивні. Вони багато працюють і багато встигають, а це не одне і те саме. Під продуктивністю мається на увазі результат, а не процес. Якщо менеджер має намір підвищити свою продуктивність, він повинен твердо вирішити зробити це. Люди витрачають час даремно, тому що вони так і не вирішили підвищити свою продуктивність. Основний секрет особистої ефективності полягає в правильному розподілі часу. Таймменеджмент допомагає уникнути долі заручника кар'єри керівників навчальних закладів.

Які бонуси дає управління часом для лідера компанії:

1. Дає шанс навчитися розуміти, що є головним для досягнення поставлених цілей.
2. Допомагає лідерам досягти своїх цілей швидше, зекономити сили та активність.
3. Керівник отримує можливість добитись успіху як у роботі, так і в особистому житті.
4. Завдяки раціональному управлінню своїм часом можна навчитися уникати стресових ситуацій або, потрапивши в них, виходити зі стресу з мінімальними втратами.
5. Тайм-менеджмент дає змогу досягти більшого за менший час, а заощаджений час використати для досягнення інших цілей.
6. Навчає підвищенню самоорганізації, полегшуючи співпрацю з керівником, колегами і підлеглими.

7. Дає змогу вивільнити час для самовдосконалення, творчості та інновацій.

Найголовніший прийом, який пропонує тайм-менеджмент, – це планування своєї діяльності. Керівники фірми, які добилися успіху в своєму житті, багато часу присвячують плануванню. Щоденне планування просто необхідне для підвищення продуктивності і ефективного управління часом.

Планувати і думати потрібно завжди на папері. Якщо мети немає на папері, то її немає. Перелік завдань – це свого роду карта, яка не дасть збитися зі шляху до наміченої мети [6] Робота із списком запланованих справ в перший же день збільшує продуктивність на 25%. Необхідно звечора приготувати список завдань, які потрібно зробити завтра. Прийшовши на роботу, ви завжди знатимете, з чого почати свій день.

Завдання лідерства керівників фірми полягає в тому, щоби вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дає змогу ефективно управляти списком намічених справ, привласнюючи кожному завданню свій рівень важливості. Після визначення важливої справи можна оцінити наслідки у разі її виконання або невиконання. Важливе завдання має серйозні наслідки, якщо не буде виконане в строк.

Основний секрет управління керівників лідерства часом полягає в зосередженості і цілеспрямованості. Необхідно почати з вирішення першочергових завдань і робити все послідовно, тобто щось одне в певний період часу. Кидаючи справу і повертаючись до неї знову і знову, ми знижуємо свою ефективність у 5 разів. Моцарт міг працювати над трьома композиціями відразу і створювати справжні шедеври. Але це швидше виняток, ніж правило. Бах, Гайдн або Верді могли працювати тільки над одним твором у якийсь період часу. Вони не починали працювати над наступним твором, не закінчивши попередній.

Для ефективного лідерства слід використати там закон примусової там ефективності, який там говорить про там те, що там на все там часу ніколи там не вистачає, але його завжди досить для найважливішого.

Лідерство як один із найважливіших складників керівника є його інтегрованим особистісним утворенням, що зумовлює успішність здійснення управлінської

діяльності (діяльності з управління навчанням і вихованням учнів та власною діяльністю, її вдосконаленням).

Доведено, що лідерство передбачає спрямованість його на здійснення управлінської професійно-педагогічної діяльності, оволодіння системою психолого-педагогічних і спеціальних управлінських знань, сукупністю вмінь (гностичних, прогностичних, проєктивних), сформованість управлінських якостей (організаторських, комунікативних, якостей самоменеджменту), необхідних для здійснення управлінської діяльності.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стилів керівництва

№ з/п	Характеристики	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
1.	Владні повноваження	Зосередженість всієї влади і відповідальності в руках лідера	Делегування повноважень з утриманням ключових позицій у лідера	Зняття лідером з себе відповідальності, зречення влади на користь групи
2.	Прийняття рішень	Прерогатива лідера у встановлення цілей і виборі засобів їх досягнення	Прийняття рішень поділено за рівнями на основі участі	Надання можливості самоуправління в бажаному для групи режимі
3.	Комунікації	Комунікаційні потоки йдуть переважно зверху	Комунікації здійснюються активно у двох напрямках	Комунікації відбуваються переважно по горизонталі
4.	Сильні сторони	Увага до терміновості і порядку, можливість прогнозування результатів	Посилення особистих зобов'язань при виконанні роботи через участь в управлінні	Дозволяє почати справу без втручання лідера
5.	Слабкі сторони	Стримується індивідуальна ініціатива	Необхідний тривалий час для з'ясування позицій і узгодження	Без втручання лідера група може втратити швидкість і напрямок руху

Джерело: створено автором на основі [26]

Отже, проблема лідерства ще з початку ХХ ст. дедалі частіше привертає до себе увагу, особливо в нестабільні періоди розвитку економіки та

соціально-трудових відносин. На сучасному етапі в практиці роботи кращих підприємств під час оцінювання якості роботи керівника враховується рівень і якість виконання ним таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва (організатора трудового колективу, наставника працівників, захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та розповсюджувача інформації). Лідерські якості керівника як захисника інтересів членів колективу вимагають від нього вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен турбуватися про те, щоб не було простоїв через неефективну організацію праці, щоб робота була справедливо розподілена між працівниками. Сьогодні сучасні підприємства прагнуть максимально реалізувати свій бізнес-потенціал, але ефективно керувати системою, що орієнтована на досягнення високих показників, може тільки керівник-лідер.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ ЛІДЕРСТВА ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «WEST-EXPRESS»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «West-Express» (скорочена назва ТОВ «West-Express») розташоване за адресою: Полтавська обл., Кременчуцький р-н, село Рокитне, вулиця Сковороди, будинок 56. Дата реєстрації 18.06.2001 р.

Види діяльності ТОВ «West-Express»:

- основний:

49.41 Вантажний автомобільний транспортінші:

- інші:

45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів.

Розмір статутного капіталу станом на 21.05.2021 р. – 5046702,00 грн.

В Україні на ринку автоперевізників ТОВ «West-Express» існує з 2001 року і здійснює надання послуг з перевезення наливних вантажів автомобільним транспортом.

З 10 жовтня 2002 року товариство є дійсним членом Асоціації міжнародних автомобільних перевізників України (АсМАП України) - реєстраційний № 10026.

10 жовтня 2011 року підприємство зареєструвало знак для товарів і послуг з отриманням свідоцтва на знак №145807 згідно Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг».

У серпні 2013 року ТОВ «West-Express» пройшло оцінку за процедурою SQAS, як постачальник транспортно-експедиційних послуг в галузі забезпечення безпеки та охорони праці, підвищення кваліфікації співробітників, приймаючи принципи системи якості щодо задоволення вимог замовників. Також в листопаді 2014 р таку оцінку отримано щодо відкритої автомийки, яка обслуговує власний автопарк. З 2016 року ТОВ «West-Express» отримало сертифікат в системі GMP + B4 «Транспорт», що дозволяє транспортувати такий тип вантажу, як жирні кислоти. Підприємство повторно підтверджує свій досягнутий рівень за отриманими сертифікатами.

ТОВ «Вест-Експрес» має ліцензію Міністерства транспорту і зв'язку України на здійснення господарської діяльності на надання послуг з перевезення пасажирів і небезпечних вантажів автомобільним транспортом за № 592079 серії АГ, термін дії якої необмежений.

Ліцензія видана 26.01.2011 року. Також має ліцензію на перевезення прекурсорів.

Досвід експортної діяльності ТОВ «West-Express» 19 років - з 2001 року. Географія перевезень компанії вельми різноманітна. Підприємство може здійснювати доставку вантажів як в країни Західної Європи, так і в Туреччину, освоєні маршрути в Сербську Республіку, Боснію, налагоджена доставка вантажів до Швеції, використовуючи поромні переправи, що скорочує шлях і витрати при транспортуванні.

В даний час, ТОВ «West-Express» має в розпорядженні 55 вантажних автомобілів з сертифікованими напівпричепами – цистернами відповідної комплектації обладнаних для перевезення різних речовин наливом (в тому числі, і різних класів небезпечних речовин), цистерни мають можливість розігріву парою і підтримки температури в дорозі і при розвантаженні. Також ТОВ «West-Express»

має у власності танк-контейнері. В наявності 11 автопоїздів для перевезення гексана, з можливістю доставки до 25-26 тонн за один рейс.

Також маємо трудові і виробничі ресурси з відповідними допусками і свідоцтвами для перевезення такого небезпечного вантажу як TDI (6 автопоїздів). В експлуатації багатосекційні цистерни, що дозволяє одночасно транспортувати кілька видів вантажу.

Перевагами ТОВ «West-Express» є досить оновлюваний автопарк транспортних засобів, наявність власних потужностей для проведення ремонту та техобслуговування власних авто і напівпричепів, високий рівень професіоналізму водіїв, наявність власної автомийки. Також підприємство дотримується всіх вимог з охорони праці, і має сертифікат SQAS, що підтверджує це.

За 2015 год ТОВ «West-Express» отримало перевагу над конкурентами і зайняло «16» місце в рейтингу «Золото рейтингу» серед 100 підприємств України і «4» місце серед підприємств Полтавської області за КВЕД 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт» серед великих і середніх підприємств, в рейтингу «Ділова гордість України-2015».

За Національним бізнес-рейтингом в 2016 р, ТОВ «West-Express» зайняло 2-е місце серед імпортерів за показниками зовнішньоекономічної діяльності за товарною групою «Засоби наземного транспорту» і по КВЕДом 49.41 Вантажний автомобільний транспорт отримано 32 місце в ТОП-100 господарських підприємств України.

Робочий процес – це сукупність взаємопов'язаних прийомів і методів раціонального поєднання живої праці із засобами виробництва, в результаті яких створюються матеріальні блага. Основними елементами виробничого процесу є праця, засоби праці і предмети праці.

Організація робочого процесу – це комплекс заходів, спрямованих на раціональне поєднання процесів праці з речовинними елементами виробництва в просторі й часі. Основною метою організації виробництва є підвищення ефективності виробництва, за рахунок досягнення поставлених завдань у найкоротший строк за найкращого використання виробничих ресурсів [12].

Водії ТОВ «West-Express» проводять щоденні детальні перевірки по контрольному списку як частину звичайного попереднього огляду автомобіля. Всі водії зобов'язані:

- Забезпечити, щоб вони і будь-який пасажир використовували ремені безпеки;
- Не використовувати мобільний телефон під час поїздки, окрім випадків використання Bluetooth-гарнітури;
- Мати в наявності обладнання для забезпечення безпеки у відповідності з типом вантажу, що перевозиться;
- Використовувати тільки перевірені очисні станції (мийки);
- Не виїжджати з мийки без команди диспетчера, обов'язково перевірити сертифікат мийки з диспетчером;
- Контроль над наявністю документації на продукт, що перевозиться, і списком вимог для країн по маршруту поїздки;
- Забезпечити власну безпеку, транспортного засобу, документації і грузу;
- Знати офіційний порядок взаємодії з персоналом на місці, який необхідний при кожній погрузці та вивгрузці;
- Бути в курсі всіх процедур при загрузці і вивгрузці на території постачальників і замовників;
- Гарантувати, що все обладнання, крани, шланги чисті і придатні до використання при погрузці і вивгрузці;
- Використовувати тільки спеціальне обладнання для поєднання або розділення, наприклад, гнучкого шланга;
- Повідомляти про всі інциденти, травми, технічні пригоди, яких вдалось уникнути, а, також, будь-яких небезпечних обставинах.

Отже, в зв'язку із збільшенням об'єму перевезень і робочого навантаження, а також через спільні зміни в поведінці та вимогах до водіїв транспортних засобів великої вантажопідйомності в наш час набагато складніше і актуальніше, ніж в минулому.

Організаційна структура є невід'ємною складовою подальшого успішного розвитку підприємства. У процесі організаційного планування визначається структура підприємства, спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими його підрозділами: кількість і розмір цехів, їх угруповання за виробничим принципом, їх організаційне прикріплення. Структура управління ТОВ «West Express» розгалужена і має багато відділів. Детальніше можна розглянути її на рис. 2.1

Організаційна структура управління ТОВ «West Express» є лінійно-функціональною. На лінійні ланки управління покладаються функції і права командування і прийняття рішень, а на функціональні підрозділи – методичне керівництво при підготовці і реалізації рішень по плануванню, організації, обліку, контролю і аналізу по всіх функціях виробничо-господарської діяльності.

Така структура характеризується використанням формальних процедур і правил, жорсткою ієрархією влади в організації, централізацією прийняття рішень. Кожний виконавець підкоряється тільки одному керівнику. Всі вказівки і рішення по функціях управління виконавець отримує від безпосереднього керівника. Між виконавцем і функціональними підрозділами залишаються інформаційні зв'язки методичного і консультативного характеру. Для того, щоб рішення функціонального підрозділу стало директивним, воно повинне бути затверджене керівником [18].

Незважаючи на те, що, в принципі, всі керівники ТОВ «West Express» виконують управлінські дії, не можна сказати, що всі вони займаються одним і тим же видом трудової діяльності. Окремим керівникам доводиться затрачувати час на координування роботи інших керівників, які, в свою чергу, координують роботу співробітників більш низького рівня і т. д. до рівня керівника, який координує дії неуправлінського персоналу – людей, фізично виробляючих продукцію або що роблять послуги. Таке вертикальне розгортання розподілу праці і утворить рівні управління.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «West Express»

Джерело: Створено автором на основі [53]

Колективний договір – угода, яка укладається між власником або уповноваженим органом (особою) і одним або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а у разі відсутності таких органів – представниками трудящих, обраними та уповноваженими трудовим колективом [41]. Колективний договір є результатом соціального партнерства та діалогу на локальному рівні. У змісті колективного договору:

1) конкретизуються правові норми, встановлені державою. Наприклад конкретизується тривалість щорічної додаткової відпустки за роботу зі шкідливими і важкими умовами праці;

2) встановлюються умови праці, якщо згідно із законодавством це віднесено до компетенції суб'єктів договірного регулювання. Сторони встановлюють особливості оплати праці працівників конкретного підприємства;

3) може йтися про підвищення рівня пільг і гарантій, встановлених законодавством. Так, за кошти роботодавця для працівників можуть додатково встановлюватися пільги і компенсації;

4) заповнюються прогалини у трудовому праві.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін, зокрема:

- зміни в організації виробництва та праці;
- нормування й оплата праці, встановлення розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- участь трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку;
- умови і охорона праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників та ін.

ТОВ «West Express» приділяє багато уваги охороні праці. Вона бере на себе зобов'язання щодо забезпечення нешкідливих, безпечних і сприятливих умов праці через розв'язання багатьох складних завдань, основними з яких є:

➤ навчання та контроль за виконанням працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці, правил поведження з автомобілями, в гаражі, правил колективного чи індивідуального захисту, забезпечувані через навчання, перевірку знань, інструктажі, професійну підготовку та підвищення кваліфікації;

Головною метою впровадження системи управління охороною праці являється підвищення ефективності роботи з охорони праці та зниження рівня травматизму працівників.

Відповідальними за управління охороною праці є:

- у всій компанії – керівник підприємства;

- у структурних підрозділах – керівники структурних підрозділів;
- на робочому місці – безпосередні керівники робіт.

Керівництво ТОВ «West Express» вважає головним пріоритетом у галузі охорони праці та здоров'я, пожежної та промислової безпеки - забезпечення збереження життя і здоров'я працівників підприємства, відвідувачів та підрядників, які відвідують підрозділи компанії.

Персонал в ТОВ «West Express» – це найбільша цінність підприємства, тому, усвідомлюючи свою відповідальність за збереження життя і здоров'я людей під час здійснення діяльності.

Керівництво ТОВ «West Express» бере на себе зобов'язання щодо забезпечення виконання політики в області охорони праці та здоров'я, пожежної та промислової безпеки всіма необхідними ресурсами, а працівники несуть особисту відповідальність за її реалізацію в межах своєї компетенції.

Перш ніж почати аналіз персоналу підприємства, а саме аналіз забезпечення трудовими ресурсами та аналіз продуктивності праці ТОВ «West-Express», потрібно розглянути основні техніко-економічні показники діяльності даного підприємства (табл. 2.1.):

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «West-Express»
за 2019-2020 рр.**

№ з/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.	Дохід від реалізації послуг, тис.грн.	37932	42247,2	4315,2	11,38
2.	Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	31610	35206	3596	11,38
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	241	270	29	12,03

1	2	3	4	5	6
4.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	19351	19802	451	2,33
5.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	47333	63058	15725	33,22
6.	Собівартість реалізованих послуг, тис.грн.	31125	34356	3231	10,38
7.	Валовий прибуток, тис.грн.	484,7	849,9	365,2	75,35
8.	Інші операційні витрати, тис.грн.	-4581	1916	6497	-141,82
9.	Адміністративні витрати, тис.грн.	265,2	335,8	70,6	26,62
10.	Витрати на збут, тис.грн.	314,6	248,2	-66,4	-21,11
11.	Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг, тис.грн.	31704,8	34940	3235,2	10,20
12.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис.грн.	-4676,1	2182	6858	-146,66
13.	Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	-4857,2	1824,3	6681,5	-137,56
14.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	196402,49	233548,15	37145,66	18,91
15.	Фондоозброєність, тис.грн./ос.	80,29	73,34	-6,95	-8,66
16.	Продуктивність праці, тис.грн./ос.	157,39	156,47	-0,92	-0,59

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А, Б].

Таким чином, основним видом діяльності ТОВ «West Express» є надання послуг з перевезення наливних вантажів автомобільним транспортом.

. Як бачимо з таблиці 2.1, чистий дохід ТОВ «West Express» за період з 2019 по 2020 роки збільшився на 3596 тис. грн., що становить 11,38 % – це пов'язано із збільшенням обсягів реалізації послуг. Чистий прибуток в 2020 році, порівняно з 2019 роком збільшився на 6681,5 тис. грн. Це свідчить, що підприємство за останні роки стало більш прибуткове.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «West Express» у 2019 році, порівняно з 2020 роком збільшилась на 3231 тис. грн. (10,38 %). Помітно збільшувались адміністративні витрати за період з 2019 по 2020 роки, що пов'язано із збільшенням чисельності адміністративного персоналу. Витрати на збут навпаки зменшились на 66,4 тис. грн. Спостерігається незначне зниження продуктивності праці в ТОВ «West Express»: у 2019 році – 157,39 тис. грн./чол., в 2020 році – 156,47

тис. грн./чол. За рахунок підвищення фонду оплати праці, збільшується середньорічна заробітна плата з 196,4 тис. грн./чол. до 233,54 тис. грн./чол.

2.2. Характеристика персоналу ТОВ «West-Express»

Тяжко переоцінити значення людського потенціалу у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних задач. Правильне використання трудових ресурсів багато в чому показує організаційно-технічний рівень підприємства, характеризує ступінь використання техніки і технології, а також предметів праці. Початковим моментом для оцінки кадрового потенціалу є аналіз забезпеченості компанії трудовими ресурсами і ефективності їх використання. В процесі такого аналізу розглядається: структура чисельності і склад працюючих, рух робочої сили, використання робочого часу, якісні характеристики використання трудових ресурсів.

Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом ТОВ «West-Express» – кадровою службою.

Роль кадрової служби в апараті управління ТОВ «West-Express» невинно зростає: постійно виникає необхідність в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства.

Кадрова служба в сучасних умовах повинна бути організатором і координатором всієї роботи з кадрами на підприємстві. До функцій департаменту управління персоналом ТОВ «West-Express» належать:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- складання всієї необхідної звітності з питань кадрів;
- організація діловодства з роботи з персоналом;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просування за службою.

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом в ТОВ «West-Express». Керує діяльністю служби директор з кадрів, у підпорядкуванні якого знаходяться ряд відділів, груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом, який показаний на рисунку 2.2:



Рис. 2.2. Департамент управління персоналом ТОВ «West-Express»
Джерело: Створено автором

Для продуктивної роботи відділів департаменту робоче місце кожного працівника оснащено необхідним технічним обладнанням, а саме ноутбук, принтер, стаціонарний і робочий телефони.

Для ведення кадрового обліку, статистичної звітності підприємство використовує комп'ютерну програму 1С; СЕД; E-docs, E-recruiter.

1С – програма призначена для ведення бухгалтерського, управлінського, фінансового обліку на підприємстві та управління всіма аспектами його діяльності. Особливістю системи є те що вона в основній своїй масі експлуатується на підприємствах пост радянського простору і має адекватну для свого ринку вартість, європейські системи такого класу як правило коштують у кілька разів дорожче. Незважаючи на невисоку вартість за всіма параметрами програма має

конкурентоспроможну функціональність і переваги за рахунок наявності в системі модулів бухгалтерського і податкового обліку які розроблені для всіх країн в яких вона використовується.

Завдяки практично монопольному становищу на ринку програма 1С:Підприємство має якісну технічну та методичну підтримку від фірм партнерів яких в Україні налічується близько 750. Розробники програми 1С:Підприємство контролюють якість послуг, що надаються фірмами партнерами, проводять заходи для їх навчання і сертифікації з метою підвищення якості послуг і максимального задоволення бажань замовників .

Отже, структура департаменту управління персоналом є досконалою на даному етапі розвитку ТОВ «West-Express» і не потребує ніяких кардинальних змін.

Відділ праці та заробітної плати є підрозділом бухгалтерії всього ТОВ «West-Express»; він займається веденням бухгалтерського обліку та податкової звітності, для якої використовується програма m.e.doc, нарахуванням зарплати працівникам.

Відділ функціонує відповідно до покладених на нього завдань:

- здійснює перевірки та аналіз отриманих даних за певними критеріями;
- здійснює державний контроль за додержанням законодавства про працю у формі проведення інспекційних відвідувань та невіїзних інспектувань;
- індивідуально приймає рішення про необхідність відвідування роботодавця з метою повідомлення його та працівників про найбільш ефективні способи дотримання законодавства про працю;
- аналізує стан та тенденції соціального розвитку території у межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці та вживає заходів до усунення недоліків;
- готує самостійно або разом з іншими структурними підрозділами інформаційні та аналітичні матеріали для подання директору фірми;
- бере участь у вирішенні відповідно до законодавства колективних трудових спорів (конфліктів);
- здійснює повідомну реєстрацію колективних договорів, їх перевірку на відповідність чинному законодавству та забезпечує зберігання копій;

- здійснює моніторинг показників заробітної плати та своєчасності її виплати працівникам ТОВ «West-Express»;

- контролює загальні питання з охорони праці, своєчасне проведення навчання та інструктажів, забезпечення працюючих засобами індивідуального захисту, та ін.;

- здійснює моніторинг дотримання державних мінімальних гарантій у оплаті праці; виконання умов колективних договорів;

- інформує населення з питань, що належать до його компетенції, роз'яснює громадянам положення нормативно-правових актів з питань, що належать до його компетенції, у тому числі через засоби масової інформації;

- бере участь у розслідуванні групових, а також смертельних нещасних випадків, професійних захворювань і аварій відповідно до законодавства, організовує розслідування, облік та аналіз нещасних випадків невиробничого характеру;

- аналізує стан укладення колективних договорів в ТОВ «West-Express».

Отже, на підприємстві існує відділ праці та заробітної плати, який, в свою чергу розробляє штатний розпис працівників, розраховує заробітну плату, премії, бонуси кожному працівнику на ТОВ «West-Express».

. Вихідним моментом для оцінки кадрового потенціалу є аналіз забезпеченості ТОВ «West-Express» трудовими ресурсами і ефективності їх використання. В процесі такого аналізу розглядається: структура чисельності і склад працюючих, рух робочої сили, використання робочого часу, якісні характеристики використання трудових ресурсів.

Аналіз чисельності і складу працюючих звичайно починають з оцінки фактичної наявності працюючих в розрізі основних груп, визначають питому вагу окремих категорій працівників. Крім того визначають абсолютні відхилення чисельності працюючих звітного року порівняно з базовим. Дослідження динаміки і структури персоналу проведемо в табличній формі (таблиця 2.2.)

Аналіз структури працівників ТОВ «West-Express» за 2019-2020 рр.

№ з/п	Показник	2019		2020		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/-, п.п.
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	241	100	270	100	29	
2.	ПВП:	241	100	270	100	29	0
2.1	- робітники	151	62,66	159	58,89	8	-3,77
2.2	- молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні	25	10,37	31	11,48	6	1,11
2.3	Управлінський персонал	65	26,97	80	29,63	15	2,66
2.3.1	із них: - керівники	23	9,54	27	10,00	4	0,46
2.3.2	професіонали	42	17,43	53	19,63	11	2,20

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А, Б].

Отже, бачимо, що загальна чисельність персоналу в ТОВ «West-Express» збільшилась на 29 людей, тобто підприємство трохи розширилось за останній рік. У співвідношенні до загальної кількості працівників відсоток управлінського персоналу збільшився порівняно з 2019 роком на 2,66 %.

Кваліфікаційний рівень персоналу залежить від освіти, стажу роботи, віку та інших параметрів, що визначає необхідність аналізу за рівнем освіти, віковим складом, стажем безперервної роботи. Динаміка гендерної структури персоналу в ТОВ «West Express» за 2019-2020 рр. представлена на рисунку:

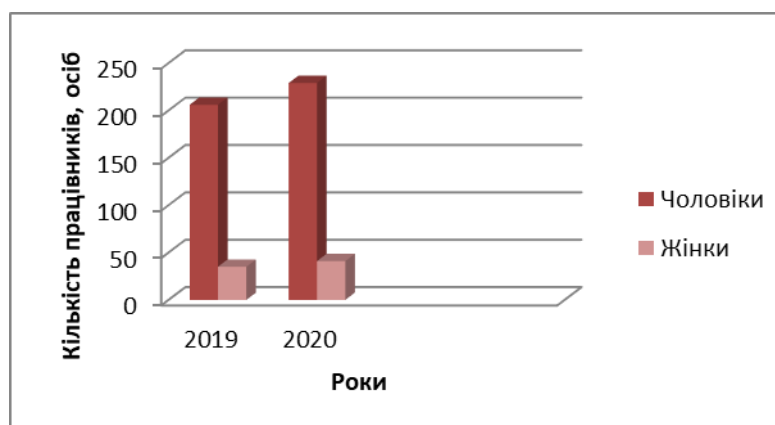


Рис.2.3. Гендерна структура персоналу ТОВ «West-Express» за 2019-2020 рр.

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А, Б].

З рисунку бачимо, що кількість чоловіків в ТОВ «West Express» значно перевищує кількість жінок в обох роках. Причиною такої різниці є специфіка самого підприємства.

Динаміку освітньої структури персоналу в ТОВ «West Express» за 2019-2020 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «West-Express» за 2019-2020 рр.

Рівень освіти	2019		2020		Відхилення	
	к-сть, ос.	пит. вага, %	к-сть, ос.	пит. вага %	абс.	у структурі, п.п.
Професійно-технічна освіта, з них:						
- виробничий персонал	86	35,68	75	27,78	-11	-7,91
Неповна вища освіта з них:						
- управлінський персонал	0		4	1,48	4	1,48
- виробничий персонал	49	20,33	45	16,67	-4	-3,67
Базова вища освіта з них:						
- управлінський персонал	15	6,22	16	5,93	1	-0,30
- виробничий персонал	41	17,01	74	27,41	33	10,39
Повна вища освіта з них:						
- управлінський персонал	50	20,75	60	22,22	10	1,48

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А, Б].

Отже, якщо розглядати персонал зі сторони рівня освіти, то можна побачити, що серед управлінського персоналу в ТОВ «West-Express» немає працівників без вищої освіти. На жаль, більшість робітників мають лише закінчену загальну середню освіту і через недостатній рівень знань вони не мають можливості рухатись по кар'єрним сходинкам.

Результати дослідження представлені у вигляді діаграми на рис. 2.4.

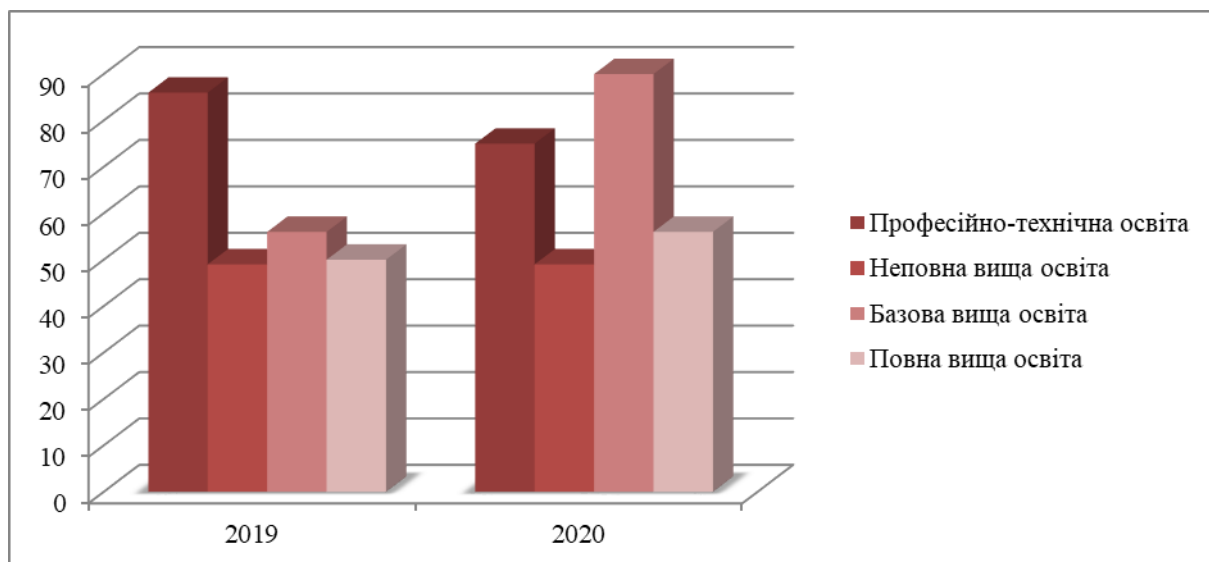


Рис. 2.4. Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «West-Express», 2019-2020 роки

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А, Б].

Розглянемо динаміку вікової структури персоналу ТОВ «West-Express» за 2019-2020 рр.:

Таблиця 2.4

Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «West-Express» за 2019-2020 рр.

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +, - осіб	у структурі, в.п.
Молодь віком 15-28	15	18,00	16	5,93	1	-12,07
29-40 років	152	63,07	179	66,30	27	3,23
41-50 років	69	28,63	67	24,81	-2	-3,82
51-60 років	3	1,24	4	1,48	1	0,24
Понад 60 років	2	0,83	4	1,48	2	0,65
Разом	241	100	270	100		

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А, Б].

Як змінилась чисельність працівників промислово-виробничого персоналу підприємства, в цілому можемо розглянути детальніше на рис. 2.5.

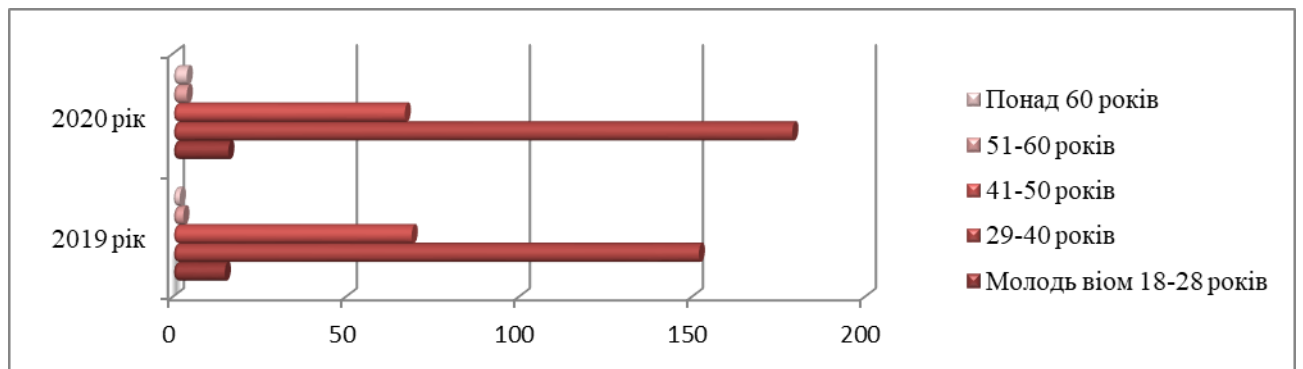


Рис. 2.5. Віковий склад персоналу ТОВ «West Express» за 2019-2020 рр.

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А, Б].

Розглянувши вікову структуру працівників підприємства, можна побачити, що працівники 15-40 років на підприємстві значно переважають і складають більше 80% всього персоналу в обох роках.

Отже, можна зробити такі висновки:

- Відділ управління персоналом – це злагоджена структура керування кадрами, що забезпечує ТОВ «West-Express» працівниками для продуктивної роботи;
- ТОВ «West-Express» дуже піклується про своїх працівників і тому відповідально і серйозно відноситься до охорони праці та соціально-економічних відносин;
- Середній рівень заробітної плати в ТОВ «West-Express» зростає з кожним роком, тому у персоналу є мотивація для підвищення продуктивності праці, а також, це сприяє залученню нових кадрів на фірму;
- За різними класифікаціями структури персоналу бачимо, що в ТОВ «West-Express» переважають чоловіки та люди віком 15-40 років.

На забезпеченість ТОВ «West-Express» кадрами і ефективність їх використання здійснює вплив зовнішній і внутрішній рух робочої сили. Цей рух характеризується системою відносних показників і коефіцієнтів обороту, коефіцієнта плинності кадрів. В ході аналізу з'ясовуються причини звільнення працюючих.

Аналіз руху робочої сили на підприємстві має велике значення, оскільки стабільність кадрів впливає на продуктивність праці [1]. А для чіткої, злагодженої й ритмічної роботи необхідно постійне число кадрів.

Рух кадрів може відбуватися з різних причин: звільнення за власним бажанням, звільнення за несумлінне виконання обов'язків, вихід на пенсію, тимчасова або повна втрата працездатності. Але необхідно враховувати й те, що відновлення кадрів повинне відбуватися, тому що це дозволяє залучати нових перспективних і більш кваліфікованих працівників, а так само планувати вихід на пенсію працівників пенсійного віку. Аналіз руху робочої сили виконується за показниками, представленими у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз руху працівників ТОВ «West-Express» за 2019-2020 рр.

№ з/п	Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	241	270	29	12,03
2.	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	45	47	2	4,44
3.	Кількість звільнених штатних працівників, осіб всього	16	25	9	56,25
	в т.ч.:				
3.1	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	16	25	9	56,25
4.	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	270	292	22	8,15
5.	Коефіцієнт загального обороту, %	25,31	26,67	1,36	x
6.	Коефіцієнт обороту по прийому, %	18,67	17,41	-1,26	x
7.	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	6,64	9,26	2,62	x
8.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,64	9,26	2,62	x
9.	Коефіцієнт відновлення працівників, %	281,25	188,00	-93,25	x
10.	Коефіцієнт постійності кадрів, %	89,26	92,47	3,21	x

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А, Б].

З розрахунків таблиці видно, що коефіцієнт по вибуттю зріс на 2,62%, а, отже, значно збільшився коефіцієнт плинності кадрів. Найбільше працівників звільняли за власним бажанням. Коефіцієнти обороту по прийому зменшився на 1,26%, а коефіцієнт обороту по вибуттю зріс на 2,62 %, що свідчить про збільшення загального обороту працівників у ТОВ «West Express».

До основних заходів по зниженню плинності кадрів в ТОВ «West Express» включають:

- покращення умов праці на підприємстві;
- вдосконалення процесу виробничої та соціальної адаптації молодих співробітників у трудовому колективі;
- вивчення причин звільнення за власним бажанням;
- розробка планів підвищення кваліфікаційних рівнів працівників;
- системи професійного росту працівників;
- організація мобільності кадрів всередині підприємства.

Таким чином, варто зазначити, що для аналізу руху персоналу в ТОВ «West Express» використовується багато показників, які утворюють єдину систему оцінки руху персоналу. Запропонована система коефіцієнтів є базовою і кожна організація повинна її розширювати та доповнювати відповідно до власних потреб та наявних ресурсів (фінансових та людських), особливостей господарської діяльності та таке інше.

Тільки розробивши систему показників, проводячи постійний збір та аналіз статистичних даних відносно руху персоналу, створюється можливість тримати “руку на пульсі”, приймати доцільні та ефективні управлінські рішення.

Ліквідація простоїв (прогулів) і непродуктивних затрат на кожному робочому місці важливий фактор підвищення продуктивності праці і покращення всіх економічних показників діяльності ТОВ «West Express». Ступінь використання робочого часу впливає на виконання плану намічених робіт на підприємстві в цілому.

Аналіз використання робочого часу штатними працівниками ТОВ «West-Express» за 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	люд.-год	%	люд. –год	%	абсолютне, +/-	у структурі, %
Фонд робочого часу	463925	100	540000	100	76075	
Відпрацьований час	374851,4	80,80	429840	79,6	54988,6	-1,20
Невідпрацьований час	89073,6	19,20	110160	20,4	21086,4	1,20
в т. ч. з причин						
- щорічних відпусток (основних та додаткових)	44536,8	9,60	56160	10,4	11623,2	0,80
тимчасової непрацездатності	25979,8	5,60	38880	7,2	12900,2	1,60
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	18557	4,00	15120	2,8	-3437	-1,20

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А, Б].

З розрахунку таблиці 2.6 робимо висновок, що кількість відпрацьованих годин у 2019 році порівняно із 2020 роком збільшилась, оскільки збільшилась кількість працівників.

Відсутність числа простоїв свідчить про безперебійну роботу в ТОВ «West Express». Тимчасова непрацездатність збільшилась на 12900,2 людино-годин у 2020 році також в зв'язку із розширенням підприємства і збільшенням персоналу.

Аналіз факторів, що впливають на кількість відпрацьованих людино-годин в ТОВ «West Express» за 2019-2020 рр. наведено в табл. 2.7.

Фактори, що впливають на кількість відпрацьованих людино-годин на ТОВ «West-Express» за 2019-2020 рр.

№ з/п	Показник	Умовні позначки	Базисний період	Звітний період	Абсолютне відхил., +/-	Відносне відхил., %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	A	241	270	29	12,03

1	2	3	4	5	6	7
2.	Середньофактична тривалість робочого періоду, днів	B	250	251	1	0,4
3.	Середньофактична тривалість робочого дня, годин	C	7,7	8	0,3	3,90
4	Фонд робочого часу	Y	463925	542160	78235	x

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо вплив основних чинників на кількість відпрацьованих люд.-год. методом абсолютних різниць.

Факторна модель обсягу виготовленої продукції (Y) матиме вигляд:

$$Y = a * b * c. \quad (2.1)$$

Абсолютні відхилення кожного із факторів за досліджуваний період становитимуть:

$$\Delta a = a_1 - a_0 = 270 - 241 = 29 \text{ осіб};$$

$$\Delta b = b_1 - b_0 = 250 - 250 = 1 \text{ день};$$

$$\Delta c = c_1 - c_0 = 8 - 7,7 = 0,3 \text{ год};$$

Вплив зміни чисельності робітників:

$$\Delta Y_a = \Delta a * b_0 * c_0 = 29 * 250 * 7,7 = 55825 \text{ люд.-год.}$$

Вплив зміни тривалості робочого періоду:

$$\Delta Y_b = a_1 * \Delta b * c_0 = 270 * 1 * 7,7 = 2079 \text{ люд.-год.}$$

Вплив зміни середньої тривалості робочого дня:

$$\Delta Y_c = a_1 * b_1 * \Delta c = 270 * 251 * 0,3 = 20331 \text{ люд.-год.}$$

Вплив основних чинників на кількість відпрацьованих люд.-год в ТОВ «West Express» у 2019-2020 рр. представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Вплив основних чинників на кількість відпрацьованих люд.-год
ТОВ «West-Express» у 2019-2020 рр.**

№з/п	Показник	Результат зміни чинника(+/-),люд.-год.	
		абсолютне, люд.-год.	відносне,%
1.	Зміна чисельності працівників	55825	12,03
2.	Зміна тривалості робочого періоду	2079	0,4
3.	Зміна тривалості робочого дня	20331	3,90
	Разом	78235	x

Джерело: Розраховано автором

Загальний вплив факторів:

$$\Delta Y = \Delta Y_a + \Delta Y_b + \Delta Y_c = 55825 + 2079 + 20331 = 78235 \text{ люд.-год.}$$

$$\Delta Y = Y_1 - Y_0 = 542160 - 463925 = 78235 \text{ люд.-год.}$$

Отже, в ТОВ «West Express» у 2019-2020 рр.:

1) За рахунок зміни чисельності працівників (*a*) кількість відпрацьованих людино-годин змінилась на 55825 або 12,03 %.

2) За рахунок збільшення робочих днів на один день, кількість відпрацьованих людино-годин збільшилась на 2079, або на 0,4%;

3) За рахунок зміни тривалості робочого дня (*c*) кількість відпрацьованих людино-годин змінилась на 20331 або 3,9 %.

Визначення вартості витрат на робочу силу і загальні принципи створення національних класифікацій витрат на робочу силу, проведення вибіркового статистичного обстежень з метою оцінки рівня і структури цих витрат регламентуються Міжнародною організацією праці (МОП).

Проаналізуємо динаміку заробітної плати на підприємстві подано в табл.2.9.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ТОВ «West-Express» за 2019-2020 рр.

№з/п	Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абс., ±	відн., %
1.	Середньооблікова кількість ПВП, осіб	241	270	29	12,03
2.	Фонд заробітної плати ПВП, тис.грн.	47333	63058	15725	33,22
3.	Середня заробітна плата одного працівника (ПВП), грн.	16366,87	19462,34	3095,47	18,91

Джерело: Сформовано автором на основі фінансових результатів [Додаток А, Б].

З таблиці 2.9 бачимо, що зростає кількість працівників на 29 осіб, що говорить про незначне розширення ТОВ «West Express». Слід звернути увагу на те, що середня заробітна плата значно виросла за 2020 рік. Підприємство мотивує людей до праці, тим самим збільшує продуктивність роботи.

Проаналізуємо динаміку структури фонду оплати праці в ТОВ «West Express» за 2019-2020 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ТОВ «West-Express» за 2019-2020 рр.

№ з/п	Показники	2019		2020		Відхилення		
		тис. грн	%	тис. грн	%	абс., +/- тис. грн	відносне, %	у структурі, п.п.
1.	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	47333	100,0	63058	100,0	15725	33,22	
2.	Фонд основної заробітної плати	40826	86,25	53662	85,10	12836	31,44	-1,15
3.	Фонд додаткової заробітної плати	5784	12,22	8100	12,85	2316	40,04	0,63
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	723	1,53	1296	2,06	573	79,25	0,53

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А, Б].

Отже, з таблиці бачимо, що у відсотковому співвідношенні фонд основної, допоміжної зарплати та компенсаційні виплати майже не змінились, а от в тис. грн. в 2020 р. вони зросли в півтора раза порівняно з минулим роком, оскільки збільшилась кількість працівників, а також збільшився рівень мінімальної заробітної плати.

Проаналізуємо динаміку структури фонду додаткової заробітної плати в ТОВ «West Express» за 2019-2020 рр.:

Таблиця 2.11

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати ТОВ «West-Express» за 2019-2020 рр.

№ з/п	Показник	2019		2020		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, +/-	відносне,%	Стр. зр., п.п.
1.	Фонд додаткової заробітної плати, всього	5784	100	8100	100	2316	40,04	
	в т.ч.							
1.1	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	4624	79,94	6800	83,95	2176	47,06	4,01
1.2	Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	680	11,76	760	9,38	80	11,76	-2,37
1.3	Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	460	7,95	440	5,43	-20	-4,35	-2,52
1.4	Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	20	0,35	100	1,23	80	400,00	0,89

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А, Б].

Отже, з таблиці бачимо, що найбільшу частину фонду додаткової заробітної плати в ТОВ «West Express» складають надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (79,94 та 83,95%) , а найменшу – компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (0,35 та 1,23% відповідно).

Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат в ТОВ «West Express» за 2019-2020 рр. наведено в таблиці 2.12.

**Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат на ТОВ
«West-Express» за 2019-2020 рр.**

№ з/п	Показник	2019		2020		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсол, +/- тис. грн.	відносне,%	Стр. зр., п. п.
1.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	723	100	1296	100	573	79,25	
	в т. ч.							
1.1	матеріальна допомога	450	62,24	980	75,62	530	117,7	13,4
1.2	соціальні пільги, що мають індив.характер	170	23,51	206	15,89	36	21,17	-7,62
1.3	оплата за невідпрацьований робочий час	103	14,25	110	8,49	7	6,79	-5,76

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А, Б].

З таблиці бачимо, що найбільшу частину заохочувальних виплат складає матеріальна допомога (62,24 % та 75,62 %) , а найменшу – оплата за невідпрацьований робочий час (14,25 % та 8,49 % відповідно). Взагалі заохочувальні та компенсаційні виплати збільшились на 573 тис. грн.

Дослідимо витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці (табл. 2.13):

Таблиця 2.13

**Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду
оплати праці в ТОВ «West-Express» за 2019-2020 рр.**

№ з/п	Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, +/-тис. грн.	відносне, %	у структурі, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1.	Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці , всього	4000	100	5500	100	1500	37,5	0
2.	- витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників	1233	30,82	1750	31,82	517	41,93	0,99

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.	- витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників	340	8,5	410	7,45	70	20,59	-1,05
4.	- витрати підприємства на забезпечення працівників житлом	1177	29,42	1560	28,36	383	32,54	-1,06
5.	- витрати підприємства на професійне навчання	150	3,75	230	4,18	80	53,33	0,43
6.	- інші витрати на робочу силу	1100	27,5	1550	28,18	450	40,91	0,68

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А, Б].

З таблиці бачимо, що витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці зросли на 1500 тис.грн. за рік. Найбільше підприємство витрачає на соціальне забезпечення працівників (у 2019 р. – 1233 тис. грн., у 2020 р. – 1750 тис.грн.).

Найважливішою властивістю праці є її продуктивність, рівень якої характеризує ефективність використання персоналу підприємства. Продуктивність праці –це здатність конкретної праці створювати певну кількість продукції за одиницю робочого часу.

Таблиця 2.14

Аналіз продуктивності праці ТОВ «West-Express» за 2019-2020 рр.

№ з/п	Показник	2019	2020	Відхилення	
				абсолютне,±	відносне,%
Вихідні дані					
1	2	3	4	5	6
1.	Обсяг наданих послуг, тис.грн.	45518,4	50696,64	5178,24	11,38
2.	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	241	270	29	12,03
2.1	Робітники, осіб	151	159	8	5,30
3.	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-днів	37,75	39,9	2,159	5,72
4.	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.- годин	290,675	319,272	28,597	9,84
Розрахункові дані					
5.	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП, грн.	188873,03	187765,33	-1107,70	-0,59
6.	Середньорічний виробіток на одного робітника, грн.	301446,36	318846,79	17400,43	5,77

1	2	3	4	5	6
7.	Середньогодинний виробіток одного робітника, грн.	156,596	158,79	2,19	1,4
8.	Тривалість робочого дня, год	7,70	8,00	0,30	3,90
9.	Відпрацьовано одним робітником в рік, днів	250,00	251,00	1	0,4
10.	Питома вага робітників в складі ПВП	0,63	0,59	-0,04	-6,01

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А, Б].

За розрахунками табл. 2.14 можна зробити наступні висновки: обсяг наданих послуг зріс на 5178,24 тис. грн. у 2020 р.; середньооблікова кількість промислового персоналу збільшилась на 29 осіб у 2020 р. Середньорічний виробіток одного працівника ПВП зріс на 17400,43 грн, оскільки збільшилась тривалість робочого дня у 2020 році на 0,3 год. Кількість днів, відпрацьованих одним працівником збільшилась на 1 день.

Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці в ТОВ «West Express» за 2019-2020 рр. представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці ТОВ «West-Express»

Чинники	Результат впливу чинника (+ / -)	
	абсолютне, грн	відносне, %
Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	-11354,61845	-6,011773363
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	710,07	0,4
Зміна тривалості робочого дня	6943,9669	3,896103896
Зміна середньогодинного виробітку	3343,94351	1,4002526
Разом	-1107,695712	

Джерело: Розраховано автором.

Висновок до таблиці 2.15 зробити з такими поясненнями:

1. Майже незмінне значення питомої ваги основних робітників в складі ПВП на 0,04 призвело до зменшення річного виробітку на 11354,62 грн або на 6,01%;

2. За рахунок збільшення тривалості робочого дня на 0,3 години річний виробіток зріс на 6916,3 грн або на 3,89%

3. За рахунок значного збільшення годинного виробітку одного робітника на 1,57 грн., річний виробіток збільшився на 3330,62 грн або на 1,8 %.

2.3. Аналіз технологій лідерства в ТОВ «West-Express»

Проблемам лідерства і його ефективного використання в ТОВ «West-Express» приділяється особлива увага. Теорії лідерства прагнуть з'ясувати, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними та чому. Дослідники цієї проблеми справедливо підкреслюють, що для успішного виконання своїх функцій керівник-менеджер має бути обов'язково і лідером.

Традиційне уявлення людей про лідерів зазвичай передбачає образ керівника як людини, офіційно наділеної владою. Втім, бути лідером – не завжди означає мати офіційну посаду, офіційне визнання і відповідний запис у трудовій книжці. У реальному житті лідерство потребує насамперед готовності виділятися і допомагати іншим людям досягати встановлених цілей. Але, будь-яка дія в команді потребує участі не лише лідера, але й інших людей, так, лідер не буде рухатися вперед, якщо ніхто не буде йти за ним. Здатність вести людей за собою робить керівника особливим, робить його лідером. Але, лідер є лише частиною команди, яка цілеспрямовано рухається до стратегічної мети підприємства, так, здатність досягти цієї мети не самотійно, а в команді, робить керівника-лідера особливим.

Керівник ТОВ «West-Express» повинен знати і вміти набагато більше, ніж прості менеджери, але якщо він не має задатків лідера, підприємство не зможе досягти всіх стратегічних цілей [1]. Лідерам необхідно, щоб їм симпатизували підлегли, якщо вони хочуть на них впливати, та лідери повинні заслуговувати довіри. Працівники ТОВ «West-Express» хочуть, щоб лідером була людина рішуча, вони повинні бути впевнені в тому, що підприємство і вони знаходяться в надійних руках. Лідери повинні швидко реагувати на всі зміни як у зовнішньому, так і у

внутрішньому середовищі. Отже, лідерство – це важка праця, оскільки в ТОВ «West-Express» лідер повинен володіти витривалістю значно вище середнього рівня, лідер повинен мати цілі і надихати інших на їх досягнення, хороші лідери часто вважаються «одержимими владою». Їх ентузіазм та настрої так чи інакше трансформується у вплив.

Для того, щоб успішно здійснювати управлінські функції, сучасному керівнику потрібно вміти вести за собою підлеглих. Виступаючи сьогодні в ролях керуючого і новатора, керівник насамперед виявляє себе як лідер. У кожній конкретній трудовій групі діє індивід, до якого прислухаються і придивляються інші люди, він впливає на навколишніх головним чином за двома соціально-психологічними каналами:

–за каналом авторитету (члени групи визнають перевагу лідера перед іншими в силу його положення, досвіду, майстерності, освіти тощо);

–за каналом харизматичних властивостей (людяність, ввічливість, моральність).

У реальному житті все це виливається в добровільне визнання винятковості лідера, що характеризується в неухильному наслідуванні, копіюванні його дій і в цілому його поведінки.

Одним з основних акцентів у менеджменті сьогодні є створення ефективних лідерів [3]. У житті сучасного керівника-лідера кар'єра й особисте життя тісно переплітаються. Справжні лідери ніколи не бувають пересічними людьми, їхні талант, здібності, сприйняття нового служать їм, а не панують над ними. Використовуючи їх, лідери реалізують своє істинне покликання, вони діють відповідно до свого бачення досконалості і прекрасного, демонструючи при цьому єдність мети і невгамовної енергії. Сьогодні існує дві точки зору щодо лідерських здібностей. Перша стверджує, що лідером потрібно народитися і що виховання лідера - справа безнадійна. Інша точка зору ґрунтується на тому, що лідерські здібності розвиваються, за умов наявності необхідних задатків, а саме: гострої уваги, гарної пам'яті, схильності до продуктивного мислення тощо.

Основна мета лідерства в ТОВ «West-Express» – максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати перебігом свого життя (самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. На лідерство в ТОВ «West-Express» покладається виконання певних функцій, у вигляді яких представлено щоденне рішення різного роду завдань і проблем. Функції, як правило, реалізуються в певній послідовності. Подібний процес лідерства представлений як свого роду коло правил, які наочно демонструють зв'язки між окремими функціями тайм-менеджменту (рис. 2.6).



Рис.2.6. Коло правил лідерства в ТОВ «West Express»

Джерело: Створено автором.

У зовнішньому колі позначені п'ять функцій:

- 1 – постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей);
- 2 – планування (розроблення планів і альтернативних варіантів своєї діяльності);
- 3 – прийняття рішень (прийняття рішень щодо майбутніх справах);
- 4 – реалізація і організація (складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань);

5 – контроль (самоконтроль, контроль підсумків (у разі потреби – коригування цілей).

У внутрішньому колі розміщена функція 6 – інформація та комунікація (пошук та обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків, необхідне на всіх фазах процесу тайм-менеджменту). Для кожної функції розроблено робочі прийоми і методи її реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі. Всі вони становлять техніку тайм-менеджменту. Складені методичні рекомендації щодо використання цих прийомів і методів для ефективною реалізації кожної з функцій – оцінки реального стану справ, інвентаризації втрат часу; дані практичні поради щодо зменшення цих втрат; пропонуються психологічні тести для самооцінки особистісного потенціалу таймменеджменту.

Перший прийом лідерства – це встановлення пріоритетів у виконанні робочих завдань. Пропонується записувати в будь-якому порядку всі завдання, що потрібно виконати протягом майбутнього тижня (робочого дня). Уважно вивчивши отриманий масив, потрібно розсортувати завдання на три групи: А, Б, В.

Завдання групи А – надтермінові і важливі, що підлягають негайному і безумовному виконанню.

Завдання групи Б – важливі завдання, які потрібно виконати у найближчий час.

Завдання групи В – найменш важливі завдання, які можна тимчасово відкласти або доручити іншим працівникам.

Другий прийом лідерства припускає вміння розподіляти робочий час. Необхідно передбачити, щоб у структурі робочого часу були наявні три компоненти:

- 1) Час для виконання запланованих завдань (запланована активність, що займає 60% всього робочого часу).
- 2) Резервний час (непередбачена активність, 20% робочого часу).
- 3) Час для професійного вдосконалення (творча активність, 20% робочого часу).

Підводячи підсумки вищесказаному, підкреслимо, що за умови п'ятиденного робочого тижня керівник ТОВ «West-Express» працює вісім годин на день. Відповідно, бюджет часу, який розподіляє працівник на заплановану активність, становить п'ять годин, на непередбачену і творчу активність він має виділяти близько півтори години на день.

Вважаємо, що лідерські здібності й особливо лідерська майстерність розвиваються в процесі цілеспрямованої діяльності. Будучи призначеним чи обраним на посаду менеджера, молодий керівник повинен ознайомитися з арсеналом знань, якими повинен володіти лідер конкретної робочої групи [4].

В ході досліджень був встановлений зв'язок між змінними та різними критеріями ефективності кожного працівника ТОВ «West-Express».

За допомогою анкетного опитування 10 співробітників ТОВ «West-Express» і 10 клієнтів удалось встановити, що правління ТОВ «West-Express» використовує авторитарний метод правління і не являється неформальним лідером, що потребує застосування покращання лідерських якостей у ТОВ «West-Express».

Замісник генерального директора сповідує демократичний стиль керівництва і покращення лідерських якостей не потребує.

Що ж до менеджерів по логістиці, то всі вони за виключенням менеджера потребують підвищення якості лідерства або керівництва.

Бухгалтер, як йому і личить, має авторитарний стиль керівництва і лідерськими якостями не володіє, тех. працівник і диспетчер не володіють якостями керівника, але мають лідерський потенціал.

Відділом кадрів ТОВ «West-Express» України було проведено опитування серед працівників підприємства. Респондентам було запропоновано заповнити своєрідну карту лідерства менеджерів та оцінити їх за 10 бальною шкалою важливість лідерства управлінців взагалі, в ідеалі та задоволеність цими ж чинниками в дійсності (табл. 2.16). Різниця між цими показниками – коефіцієнт незадоволеності – свідчить про важливість кожного мотиву.

**Опитування щодо рівня лідерства менеджерів та рівень їх задоволеності ТОВ
«West-Express»**

Мотиви	Важливість мотиву в ідеалі	Задоволеність на місці роботи
Мотивація підлеглих	9,5	7,6
Злагожденість роботи відділу	9,0	6,9
Корпоративна культура	8,9	8,5
Підтримка зі сторони керівництва	8,0	5,0

Джерело: Створено автором

Так, аналізуючи матеріали досліджень, видно, що найбільше працівники незадоволені відсутністю підтримки зі сторони керівництва та поганою злагожденістю роботи відділів.

Отже, правління і менеджери по логістиці потребують допомоги в покращенні лідерських якостей, а деякі члени ТОВ «West-Express» і якостей керівника.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «WEST-EXPRESS»

3.1. Основні напрями ефективного лідерства в ТОВ «West-Express» з урахуванням зарубіжного досвіду у цій сфері

Проблеми лідерства являються ключовими для досягнення організаційної ефективності в ТОВ «West-Express». З однієї сторони, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які притаманні тим, хто успішно спричиняє вплив на інших, з іншої, лідерство – це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей. Для того, щоб складна організація ефективно виконувала свої задачі необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління.

Лідерство являється тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи благоприємних кінцевих результатів.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем.

Стиль – поняття багатозначне. Кажуть: стиль епохи, архітектурний стиль, стиль художника, стиль одягу, стиль життя, стиль бігу, стиль керівництва (лідерства). В соціальній психології під стилем мається на увазі цілісна відносно стійка система способів діяльності, що забезпечує ефективне виконання суб'єктом своїх функцій.

При авторитарному (диктаторському) стилі лідер володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю підлеглим і без коливань проводити в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Тобто авторитарному стилю притаманна висока концентрація вдала в руках керівника,

причому він одноосібно розв'язує всі питання управління виробництвом, не враховуючи думки про це підлеглих, часто втручається в дії керівників нижчого ступеня, зв'язує їх ініціативу.

При цьому стилі управління керівник користується серед підлеглих головним чином формальним авторитетом. Тому авторитарний стиль керівництва не може вважатися оптимальним, він повинен знаходити обмежене застосування лише при деяких обставинах, які вимагають швидких і категоричних рішень [2,с.225].

Авторитарним стилем широко користувались, наприклад, у Стародавньому Римі. За надзвичайних обставин (воєнна загроза, сильний землетрус і ін.) призначався диктатор з необмеженими правами, який втрачав свої повноваження, як тільки минула загроза. Правда, багато диктаторів все робили, щоб продовжити строки своїх повноважень, а Юлій Цезар став за цих обставин імператором.

Демократичний стиль характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності. За таких умов лідер користується не тільки службовим, але і високим особистим авторитетом у підлеглих, панує дух співробітництва і розвиваються управлінські навички в підлеглих [2,с.225].

У практичній діяльності демократичний лідер виходить з того, що люди мотивуються не тільки матеріальними, але й більш високими потребами, тому він намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими. Тобто створити ситуацію, за якої люди до деякої міри самі себе мотивують, тому що їх робота сама є винагородою.

У високій мірі керівник сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи схвалення або допомоги. У той же час керівник витрачає багато зусиль на створення атмосфери довіри і відкритості з тим, щоб, коли підлеглим буде потрібна допомога, вони могли б звернутися до

керівника. Він старається навчити підлеглих вникати в проблеми підприємства, надає для цього відповідну інформацію і показує, як шукати рішення.

При ліберальному стилі лідерства підлеглим надається велика самостійність в роботі, в прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Цей стиль знаходить обмежене поширення, він властивий головним чином науковим установам [2,с.225].

В американській літературі подібний стиль називають стилем невтручання, несуперечення або потурання. Лідер повністю покладається на підлеглих і іноді дотримується позиції простого члена групи, у якій всі члени діють переважно незалежно один від одного.

Американський вчений Р.Уотермен пише про три типи лідерів: сторож, маніпулятор коштами, будівельник-перетворювач. Сторожа цілком знаходяться у сьогоденні. Їх основна турбота полягає в тому, що англійські дипломати називають "майстерністю бездіяльності", – вони хочуть бути впевненими в тому, що при них нічого не трапиться. Але оскільки світ все-таки швидко змінюється, то дещо все-таки трапляється, тому їх підприємства хиріють [2,с.231].

Другий тип – маніпулятор коштами. Він зайнятий фінансовими угодами. Може розбагатіти, але не створює ніяких цінностей, нічого не добавляючи до росту валового національного продукту. В кращому випадку, капітали просто переходять з рук в руки, а в гіршому – вони знищуються. Їх часто називають гравцями з чарками.

Третій тип – будівельники, перетворюючі лідери, які йдуть працювати, вірячи, що вони зможуть щось покращити.

Новий тип керівника в американській літературі одержав назву "парадоксального керуючого". Як особистість він може бути охарактеризований такими досить суперечливими рисами: твердий, але гнучкий; дуже серйозний, але має почуття гумору; дружелюбний, але вміє зберігати дистанцію; фанатично відданий своїй справі і врівноважений; мрійливий і в той же час реалістичний [2,с.232].

Стиль такого керівника характеризується прагненням відкрито розв'язувати конфлікти, одержувати інформацію про проблеми, що стоять перед організацією,

безпосередньо від працівників низової ланки, вмінням слухати співрозмовника і викликати його на відверту розмову, створювати розкуту атмосферу при обговоренні виробничих проблем, впроваджувати нове при збереженні загальної стабільності в організації, уважно ставитись до "неспокійних" працівників, оскільки вони не тільки створюють труднощі, але й допомагають виявити проблеми і недоліки в роботі колективу.

Комплексне вивчення різноманітних стилів лідерства все-таки не дає можливості категорично заявити про ефективність одних стилів і недоцільність інших. Справа в тому, що стиль повинен відповідати вимогам ситуації, що склалася, і, насамперед, стадії розвитку трудового колективу. Одночасно можна говорити про насичення будь-якого стилю деякими рисами, що роблять лідерство більш ефективним.

В ході досліджень був встановлений зв'язок між змінними та різними критеріями ефективності кожного працівника ТОВ «West-Express».

За допомогою анкетного опитування 10 співробітників ТОВ «West-Express» і 10 клієнтів удалось встановити, що правління ТОВ «West-Express» використовує авторитарний метод правління і не являється неформальним лідером, що потребує застосування покращання лідерських якостей у ТОВ «West-Express».

Замісник генерального директора сповідує демократичний стиль керівництва і покращення лідерських якостей не потребує.

Що ж до менеджерів по логістиці та менежерів з персоналу, то всі вони за виключенням менеджера потребують підвищення якості лідерства або керівництва.

Бухгалтер, як йому і личить, має авторитарний стиль керівництва і лідерськими якостями не володіє, тех. працівник і диспетчер не володіють якостями керівника, але мають лідерський потенціал.

Отже, правління і менеджери по логістиці потребують допомоги в покращенні лідерських якостей, а деякі члени ТОВ «West-Express» і якостей керівника. В таблиці 3.1 запропоновано заходи щодо вдосконалення ефективності лідерства в ТОВ «West-Express».

Пропозиції щодо вдосконалення ефективності лідерства в ТОВ «West Express»

№	Заходи	Переваги	Недоліки
1.	Конкурс «Молодий лідер»	виявлення потенціальних лідерів	ризик неотримання бажаного результату (неефективність)
2.	Семінар «Розвиток лідерських якостей»	вдосконалення вмінь, навичок і компетенцій та здобуття нових свобода вибору місця та часу проведення тренінгу	втрата робочого часу фінансові витрати
3.	Програма «Ефективний менеджер»	інноваційність доступність	ризик неотримання бажаного результату (неефективність)

Джерело: Сформовано автором

Отже, я вирішив обрати із цих напрямків та застосувати семінар для менеджерів з персоналу та менеджерів з логістики «Розвиток лідерських якостей». Проведення семінару з лідерства в системі управління персоналом ТОВ «West Express» забезпечить усіма необхідними знаннями працівників ефективним шляхом, що посприє покращенню розуміння загального принципу управлінського процесу, його специфіки, ознайомленню з новими проектами, що знаходяться на етапі впровадження, а також підвищення мотивації за рахунок самонавчання.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в ТОВ «West-Express»

Для ефективного проведення семінару, була розроблена комплексна технологія реалізації заходу щодо напрямів вдосконалення напрямів ефективного лідерства, відображена в табличній формі.

Для проведення семінару для менеджерів з персоналу та менеджерів з логістики необхідно знайти відповідний тренінг-центр та оплатити курс для всіх працівників департаменту, замовити транспорт для поїздки.

**Технологія реалізації семінару щодо удосконалення напрямів
ефективного лідерства в ТОВ «West-Express»**

№ з/п	Етапи технології	Поопераційна структура етапу	Ресурсне забезпечення реалізації етапу	Очікувані тривалості етапу (t), год
1.	Виявлення проблем лідерства менеджерів	Опитування персоналу щодо лідерських якостей менеджерів	Оплата послуг провайдера Internet, інші комунікації (телефон, пошта тощо), друк анкет для проведення опитування	Тривалість – 1-3 тижні. Відповідає за реалізацію цього етапу працівник відділу кадрів
2.	Вибір тренінг-центру	Вибір критеріїв для порівняння (ціна, якість, відгуки, тривалість навчання)	Фінансові оплата семінару Матеріальні – виділення транспорту для поїздки	До 1 тижня. Реалізує етап керівник відділу кадрів
3.	Безпосереднє впровадження	Вибір навчального центру, визначення дати семінару	Трудові – керівник тренінгу	8 академічних годин

Джерело: Створено автором

Для проведення семінару для менеджерів з персоналу та менеджерів з логістики необхідно знайти відповідний тренінг-центр та оплатити курс для всіх працівників департаменту, замовити транспорт для поїздки.

Провівши моніторинг та оцінивши різні навчальні центри (табл.3.3), був вибраний спеціалізований навчальний центр «Лідер», оскільки в ньому ідеальне співвідношення ціни та якості та є можливість провести семінар за 1 день.

Таблиця 3.3

Показники привабливості навчальних центрів для проведення семінару

№ з/п	Фактори оцінки	Школа HR Golden Staff	Бізнес-центр для керівників в Одесі	Навчальний центр «Лідер»
1.	Ціна (за 1 особу)	Від 5000 грн.	Від 2500 грн.	Від 3600 грн.
2.	Відгуки (від 1 до 5)	4,8	5,0	4,7
3.	Тривалість навчання	Від 2 днів	Від 24 академічних годин	Від 8 акад. годин

Джерело: Сформовано автором

Для підвищення навичок менеджерів ТОВ «West Express» темою семінару вибрано – «Розвиток лідерських якостей». Семінар триває 1 день, 8 академічних годин, у вартість входять : авторський навчальний матеріал, післятренінгова консультаційна підтримка. По закінченню семінару видається сертифікат кожному учаснику.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на проведення семінару «Розвиток лідерських якостей»

№ з/п	Відділи	Кількість працівників, осіб	Вартість на навчання одного працівника за курс навчання, грн.	Загальна вартість курсу, грн.
1.	Відділ пошуку та підбору персоналу	2	3600	7200
2.	Відділ кадрів	4	3600	14400
3.	Відділ логістики	6	3600	21600
4.	Загальні витрати, грн.			43200

Джерело: Розраховано автором

Транспорт для поїздки на семінар надає підприємство, тобто оплачується тільки бензин за поїздку – 1000 грн. Отже, витрати складуть 44200 грн. Для ТОВ «West Express» ця сума є цілком прийнятною. Проведення семінару з лідерства має сприяти підвищенню продуктивності праці відділів за рахунок злагодженої праці під якісним керівництвом.

В результаті впровадження заходу «Семінар для працівників відділів управління персоналом та логістики» ТОВ «West Express» очікує позитивного результату, тобто планує підвищити продуктивність праці персоналу за рахунок кращої роботи менеджерів з персоналу та логістики, а також збільшити обсяги реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий прибуток. Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{0+4В+П}{6} \quad (3.1),$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.; В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.; П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів чистого доходу на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	237	235	234	237	237	239	234

Джерело: Сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{ндо}})^2}{n}}; \quad (3.2)$$

Дані занесемо у табл. 3.6:

Таблиця 3.6

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу від реалізації O_i , тис. грн.	237	235	234	237	237	239	234	
2.	$O_{\text{сеп}}$	236,14							
3.	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{ндо}})$	0,86	-1,14	-2,14	0,86	0,86	2,86	-2,14	
4.	ΔO^2	0,73	1,31	4,59	0,73	0,73	8,16	4,59	20,86

$$a = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O)^2}{n}} = \sqrt{\frac{20,86}{7}} = 1,73$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{a}{O_{сер}} * 100\% = \frac{1,73}{236,14} * 100 = 0,73\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідне збільшення виручки від реалізації (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 237 тис. грн. як середнє значення ряду:

де песимістичне (найменше) значення (П) – 234, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 239.

Розраховуємо прогнозні значення збільшення виручки від реалізації продукції в результаті підвищення кваліфікації персоналу:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (239 + 4 \times 237 + 234) / 6 = 236,83 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$236,83 \div 35206 \times 100 = 0,6727\%,$$

де 35206 тис. грн. – базове значення чистого доходу від реалізації продукції.

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$35206 + 236,83 = 35442,83 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 34940 тис. грн., в т.ч.:

постійні витрати – 8735 тис. грн.;

змінні – 26205 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$26205 \times 0,6727 \div 100 = 176,28 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок організації семінару для працівників. Розраховані нами витрати склали 44,2 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$176,28 + 44,2 = 220,48 \text{ тис. грн.}$$

Звідси, повні витрати в проектному році становитимуть:

$$34940 + 220,48 = 35160,48 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 236,83 - 220,48 = 16,35 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$2181,9 + 16,35 = 2198,25 \text{ тис. грн.,}$$

де 2181,9 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Рентабельність продукції:

$$\text{базисний період: } 2181,9 \div 34940 \times 100 = 6,24 \%$$

$$\text{проектний період: } 2198,25 \div 35160,48 \times 100 = 6,25 \%$$

Очікувані результати від семінару в ТОВ «West Express»

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	236,83 тис. грн.
2.	Приріст змінних витрат на виробництво та реалізацію продукції	220,48 тис. грн.
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	16,35 тис. грн.
4.	Приріст чистого прибутку	13,4 тис. грн.

Джерело: розраховано автором

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з випровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

$$PI = Z_{o.k.} \quad (3.4)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$176,28 * 0,85 * 0,06 = 8,99 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки захід не передбачає встановлення нового обладнання, то кап. вклад. буде зміна обігових коштів:

$$T = K_n / \Delta Pr_{\text{ч}} = 8,99 / 13,4 = 0,67 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta P p_q = 13,4 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.5)$$

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 12%.

α_i - коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1+p)^i \quad (3.6)$$

При ставці дисконту 12%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,12)^1} = \frac{1}{1,12} = 0,89$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,12)^2} = \frac{1}{1,12^2} = 0,797$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,12)^3} = \frac{1}{1,12^3} = 0,712$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 = \text{ЧГП}(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3) = 13,4 * (0,89 + 0,797 + 0,712) \\ = 13,4 * 2,399 = 32,15 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 32,15 - 8,99 = 23,16 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{ср.}}} = \frac{8,99}{10,7} = 0,84 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = \frac{32,15}{3} = 10,7 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ}/\text{ПІ} = 23,16/8,99 = 2,57$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PII = \sum \frac{NB}{PII} = 32,15 / 8,99 = 3,57$$

Таблиця 3.8

**Показники економічної ефективності від проведення семінару для працівників
в ТОВ «West Express»**

№ з/п	Показник	Значення
1.	Капітальні витрати, тис. грн.	8,99
2.	Додатковий прибуток, тис. грн.	16,35
3.	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	13,4
4.	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	32,15
5.	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	23,16
6.	Термін окупності недисконтований, років	0,67
7.	Термін окупності дисконтований, років	0,84
8.	Індекс доходності	2,57
9.	Індекс прибутковості	3,57

Джерело: Сформовано автором

Розглянемо вплив від семінару на техніко-економічні показники ТОВ «West Express», який представлений у табл. 3.9:

Таблиця 3.9

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ТОВ «West Express»**

Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
			Абс., +/-	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації забудованої площі, грн.	35206	35442,83	236,83	0,672697836
Повні витрати на виробництво та реалізацію забудованої площі, грн.	34940	35160,48	220,48	0,631025
Прибуток (збиток) від реалізації забудованої площі, грн.	2181,9	2198,25	16,35	0,749347
Рентабельність забудованої площі, %	6,24	6,25	0,01	

Як свідчать представлені в таблиці 3.9 дані, проведення семінару є ефективним заходом і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи досліджуваного підприємства довели, що праця робітників підприємства використовувалася не на повну силу і даний захід сприятиме поліпшенню економічних результатів діяльності ТОВ «West Express».

Таблиця 3.10

Очікувані ефекти від проведення семінару в ТОВ «West Express»

№	Ефекти	Прояв
1.	Економічні ефекти	- Зростання чистого прибутку підприємства внаслідок підвищення продуктивності праці
2.	Соціальні ефекти	- Скорочення плинності кадрів на підприємстві внаслідок якісного управління - Зростання продуктивності праці на підприємстві внаслідок навчання та мотивації працівників
3.	Інформаційні та комунікаційні ефекти	- Підвищення рівня якості та своєчасності в процесі опрацювання інформаційних джерел різного роду(звітність, анкети працівників, усне опитування)

Джерело: Сформовано автором

Таким чином, одним із напрямків підвищення нормування праці в ТОВ «West Express» є проведення семінару «Розвиток лідерських якостей», яка дозволить вирішувати проблеми продуктивності відділів компанії.

Після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 0,67% і складатиме 35442,83 тис. грн., а прибуток збільшиться на 0,74%, що в грошовому виразі становить 2198,25 тис. грн.

Термін окупності семінару становить 0,84 року, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 2,57 та 3,57 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу в ТОВ «West Express».

Отже, в 3 розділі курсового проекту було визначено основні проблеми та напрямки вдосконалення ефективного лідерства в ТОВ «West Express». Були запропоновані методи покращення ефективності лідерства менеджерів і найбільш доцільним та ефективним виявився семінар «Розвиток лідерських якостей». В

даному розділі є технологія реалізації даного заходу, бюджет його здійснення та ефективність його впровадження.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження було розглянуто технології лідерства на підприємстві. Проблема лідерства ще з початку ХХ ст. дедалі частіше привертає до себе увагу, особливо в нестабільні періоди розвитку економіки та соціально-трудових відносин. На сучасному етапі в практиці роботи кращих підприємств під час оцінювання клоп якостей праці керівника враховується рівень і якість виконання ним таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва (організатора трудового колективу, наставника працівників, захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та розповсюджувача інформації). Лідерські якості керівника як захисника інтересів членів колективу вимагають від нього вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен турбуватися про те, щоб не було простоїв через неефективну організацію праці, щоб робота була справедливо розподілена між працівниками. Сьогодні сучасні підприємства прагнуть максимально реалізувати свій бізнес-потенціал, але ефективно керувати системою, що орієнтована на досягнення високих показників, може тільки керівник-лідер.

У другому розділі було проаналізовано кадрову, економічну характеристику ТОВ «West Express». Основним видом діяльності ТОВ «West Express» є вантажні перевезення документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу.

Зазначено, що департамент управління персоналом ТОВ «West Express» – це злагоджена структура управління кадрами, що забезпечує підприємство працівниками для продуктивної роботи; Підприємство дуже піклується про своїх працівників і тому відповідально і серйозно відноситься до охорони праці та соціально-економічних відносин;

Середній рівень заробітної плати зростає з кожним роком, тому у персоналу є мотивація для підвищення продуктивності праці, а також, це сприяє залученню нових кадрів на підприємство.

Також, стосовно ТОВ «West Express», були проведені дослідження технології роботи відділення та доцільність впровадження нових заходів щодо вдосконалення ефективності напрямків лідерства підприємства.

Були запропоновані заходи для вдосконалення ефективності лідерства, а найбільш доцільним та ефективним виявився семінар для менеджерів персоналу та менеджерів з логістики «Розвиток лідерських якостей» в ТОВ «West Express».

Для впровадження даного заходу було розроблено технологію впровадження семінару, яка складається з трьох етапів: виявлення проблем лідерства менеджерів, вибір тренінг-центру, безпосереднє впровадження заходу.

Після проведення семінару чистий дохід збільшиться на 0,67% і складатиме 35442,83 тис. грн., а прибуток збільшиться на 0,74%, що в грошовому виразі становить 2198,25 тис. грн.

Також, було визначено очікувані ефекти від проведення семінару, такі як економічні, соціальні, інформаційні та комунікаційні.

Отже, семінар для менеджерів в ТОВ «West Express» забезпечить ефективну роботу працівників підприємства, що посприє підвищенню продуктивності праці, і, як результат – зростання прибутку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агенство з розвитку Інфраструктури фондового ринку України. URL : <https://smida.gov.ua>.
2. Акіліна О. В., Ільч Л. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб: Алерта, 2010. 734 с.
3. Андрущенко Л. О. Організація обліку розрахунків з персоналом з оплати праці: Довідник економіста. 2012. 21 с.
4. Багрова І. В. Нормування праці: навч. посібн..: Центр навчальної літератури, 2003. 212 с.
5. Безпалько О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: конспект лекцій для студентів. Київ : НУХТ, 2011. 174 с.
6. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. // Актуальні проблеми економіки. 2016. во № 1. С. 185–190.
7. Бірд К. Теорія лідерства: природа і підходи. URL: <http://all-politologija.ru/knigi/muxaev-politologiya/teoriya-liderstva-priroda-i-podxody>
8. Бухалков М. И. Организация и нормирование труда: учеб. для вузов: М., 2007. 164–170 с.
9. Васюта В. Б., Вісіч В. В. Ефективність використання робочого часу на підприємстві. Економічний простір. 2015. № 95. 180-188 с.
10. Верховна Рада України. URL : <http://www.rada.gov.ua>.
11. Вивчення затрат робочого часу хронометражем. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/289/1/57.pdf>.
12. Вітвицький В. В. Методологічні аспекти формування та використання систем економічних норм і нормативів. Економіка АПК . 2002. 39 с.
13. Власов В.И. Бертран Рассел і дослідження проблем політичного володіння.URL: http://www.journalnio.com/index.php?option=com_content&view=630&Itemid=98.

14. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. // Україна: аспекти праці. до 2015. д № 3. С. 31–37.
15. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства. там // там Проблеми науки. там 2016. № там 4. С. 16–23.
16. Геєць В. М. Інноваційна Україна 2020 : національна : НАН України. 2015. 336 с."
17. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. Економіка: реалії часу : Одеський національний політехнічний університет. 2007. 12–15 с.
18. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносин : підручник : Знання, 2004. 535 с.
19. Данюк В. докМ., Петюх В. докМ. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2014. 398 с.
20. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
21. Димеденко І. Оцінка системи оплати праці та шляхи її удосконалення на промисловому підприємстві. Економічний аналіз. 2012 рік. Вип. 10. Ч. 4. С. 73–76.
22. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 46. С. 176-181. URL: <http://www.market-infr.od.ua/46-2020>.
23. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : [Електронний ресурс] : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спеціальності 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навчання / Нац. ун-т харч. технол. Київ : НУХТ, 2019. 334 с.
24. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та приклади: колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.
25. Єрмоєнко В. О., Рижиков В. С., Коваленко С. О. Основи нормування праці : Дельта, 2006. 288 с.

26. Єськов О.Л., Дарченко Н. Д. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи: Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2. 94–98 с.
27. Завгородня Т.П. Экономико-математическимодели в нормировании труда (монография). Хмельницкий: НВП „Еврика” Тов, 2001. 212 с.
28. Завіновська Г.Т. Економіка праці : КНЕУ, 2000. 134-147 с.
29. Зінченко там С. Управління там персоналом як там особливий вид там управлінської діяльності. // Вісник там Національної академії там державного управління там при Президентові там України. 2015. там № 3. там С. 156–162.
30. Ігумнов Б. М., Проскурович О. В. Моделювання обсягів робіт в обслуговуючому виробництві на основі самостережень : Вісник ТАНГ. 2000. №4. 25–30 с.
31. Ідеї лідерства в історії. URL: http://nicbar.narod.ru/theoria_politiki6.html
32. Кабінет Міністрів України : веб-сайт. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
33. Класифікатор професій ДК 003-2010 (зі змінами та доповненнями, внесеними наказом Мінекономрозвитку від 15.02.2019 р. № 259) / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0259731-19> (дата звернення 10.09.2020).
34. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 10.09.2020).
35. Кодекс Законів про працю: станом на 10 грудня 1971 рік, з доповненнями станом на 08 вересня 2012 року. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
36. Колот А. М. Мотивація персоналу : КНЕУ, 2002. 345 с. URL : <http://library.if.ua/books/116.html>.
37. Котельников В. Ефективний лідер. URL: <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html>
38. Крайній В.О. Вдосконалення системи нормування праці в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014.

39. Круш П. В., Тульчинська С. О. Макроекономіка : Центр учбової літератури, 2008. 328 с
40. Кудря Я.В. Нові підходи до там кадрової корпоративної там політики в там управлінні персоналом. там // Проблеми там науки. 2016. Т № 7. т С. 21–27.
41. Лисак У. А як у них? Особливості кадрової політики Японії / У. Лисак // Довідник кадровика. 2014. № 08 (98). та С. 71–73.
42. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. 2014. № 09 (99). С. 78–80.
43. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 4. С. 53–57.
44. Маслов Е. докВ. Управление персоналом предприятия. М.: ИНФРА-М, 2013. 309 парк с.
45. Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. – С. 624.
46. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua>.
47. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук, А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників : Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.6. 361-367 с.
48. Об'єкти нормування праці. URL : https://pidruchniki.com/13990908/ekonomika/obyekti_normuvannya_pratsi.
49. Олійниченко О. М., Мазник Л. В. Організація праці: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» ден. форм. навчання. Київ : НУХТ, 2015. 81с.
50. Офіційний сайт West-Express. URL: <https://west-express.com.ua/service.html>
51. Павловська О. Про формування системи оплати праці. Праця і заробітна плата. 2009. №9. 19-23 с.
52. Петров М.И. Нетрадиционные методы оценки персонала // Управление персоналом. пар2016. № 1. С. 202–222.

53. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців : Україна: аспекти праці. 2010. №2. 26-34 с.
54. Пивоваров С.Е. Международный менеджмент. Учебное пособие. / 2-е изд. СПб.: Питер, 2011. 575 с.
55. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 17.09.2020).
56. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР: станом на 01.01.2009. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: zakon1.rada.gov.ua.
57. Про організації роботодавців: Закон України від 24.05.2001 р. № 2436-III. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14> (дата звернення 21.09.2020).
58. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=137%2F98-%E2%F0> (дата звернення 21.09.2020).
59. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: закон України від 15.09.1999 р. № 1045-XIV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1045-14> (дата звернення 21.09.2020).
60. Пугачов В.П. Поняття лідерства. URL: http://society.polbu.ru/pugachev_politology/ch25_all.html
61. Радкевич В. О. Ринкові засади управління професійним розвитком персоналу вітчизняних підприємств. Професійне навчання кваліфікованих робітників в умовах високотехнологічного виробництва: теорія і практика : кол. монографія / авт. кол. В. О. Радкевич та ін. Київ : ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2014. С. 8-54.
62. Ростовцева И.Ф. Проблемы использования бенчмаркинга в управлении предприятием. Предпринимательство: перспективы развития. 2005. № 4(27). 60–64 с.

63. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник . 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.
64. Сандуленко М. Ю., Перепельчук Т. В. Принципи та методичні підходи до створення нормативної бази для нормування праці на підприємстві.
65. Сапунов М.К. Разработка целевых программ в управлении персоналом // Деньги и кредит. 2015. № 12. С. 41–44.
66. Семенова І.І. Історія менеджменту: Навчальна допомога для вузів. К.: Економіка, 2010. 222 с.
67. Серединська В. М Аналіз системи нормування праці на підприємстві /
68. Серединська В.М., О. М. Загородна, І. В. Спільник // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2015. – Том 19. – № 2. – С. 136-147. – ISSN 1993-0259." 62
69. Симагин О. В. Лідерство в системі соціального партнерства / Симагин О.В. // СПб. – 2007. – С. 205.
70. Синяєва Л.В. Нормування праці на підприємстві як основа її мотивації. URL : http://www.rusnauka.com/17_AVSN_2012/Economics/10_113003.
71. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ: Кафедра, 2019. 278 с.
72. Спивак В.А. Факторы и концептуальные основы развивающегося управления персоналом // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2014. № 3. С. 41–55.
73. Стець С. Політична система та політичне лідерство – процеси взаємодії // Віче. – 2009. – № 10.
74. Теорії та фактори лідерства. URL: http://the-law.at.ua/publ/politologija/politichne_liderstvo/teoriji_ta_faktori_liderstva/9-1-0-61
75. Тертична Л. І. Методологічні підходи до визначення ефективності формування й використання людського капіталу на мікроекономічному рівні. Socio-economic problems of management: Collective monograph. Thorpe-Bowker®, Melbourne, Australia, 2015. P. 160-174. URL: http://ecofin.at.ua/monografija_mn_2015.pdf.

76. Тертична Л. І. Управління персоналом : конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання. Київ : НУХТ, 2017. 353 с.
77. Трегубов В. Нужен ли нам опыт японского менеджмента? Основы управления персоналом. К.: МАУП, 2011. 112 с.
78. Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика : колективна монографія / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ : ВД «Вінніченко», 2014. 298 с.
79. Фильев В. И. Организация, нормирование и оплата труда. Опыт зарубежных стран: Великобритании, Германии, Италии, США, Франции, Японии и др. Управление персоналом. 2006. № 9. 68-75 с.
80. Формування ринкової економіки Київського економічного університету та 40-річчя каф. Управління персоналом. Управління людськими ресурсами : КНЕУ, 2005. 278—283 с.
81. Фотографія робочого часу. Призначення та види URL: <http://mk.dsp.gov.ua/news/фотографія-робочого-часу/призначення/>
82. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде : 20 шагов к успеху; пер. с англ. СПб. : Питер, 2004. 176 с.
83. Чайковська М. А., Панасюк Т. П. Сучасний стан і перспективи розвитку бенчмаркінгу як способу підвищення ефективності діяльності промислових підприємств в Україні. 2015. Ч. 2. 112–114 с.
84. Чинники успішного працевлаштування за фахом : навчальний посібник, рекомендовано МОН. Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2014. 308 с.

ДОДАТКИ

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	2	3	8	1	5	4	1	4
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації
забезпечується статтею 21 Закону України "Про
державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт із праці

За січень-грудень
2019 р.

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб – територіальному органу Держстату	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом

№ 1-ПВ
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
10.07.2018 №
134
(зі змінами)

Респондент:

Найменування ТОВ «WEST-EXPRESS»

Місцезнаходження (юридична адреса): 39740, ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ Р-Н, СЕЛО РОКИТНЕ, ВУЛИЦЯ СКОВОРОДИ, БУДИНОК 56 Б

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 39740, ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ Р-Н, СЕЛО РОКИТНЕ, ВУЛИЦЯ СКОВОРОДИ, БУДИНОК 56 Б

Найменування структурного підрозділу _____

Вид економічної діяльності: КВЕД 49.41

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

39740, ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ Р-Н, СЕЛО РОКИТНЕ, ВУЛИЦЯ СКОВОРОДИ, БУДИНОК 56 Б

Номер структурного підрозділу

--	--	--	--	--	--	--	--

Розділ І. Кількість штатних працівників

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	45	
Кількість звільнених штатних працівників	3040	16	
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	3060	16	
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	3070	270	
Станом на 31 грудня звітної року (раз на рік у звіті за ІV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	18557	
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ ІІІ. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис. грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	5010	47333
Фонд основної заробітної плати	5020	40826
Фонд додаткової заробітної плати	5030	5784
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5040	4624
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	5050	680
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	5051	460
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	5052	20
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	723
Матеріальна допомога	5070	450
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5080	170
Оплата за невідпрацьований робочий час	5090	103

Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати
за грудень 2019 р.

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	241
у тому числі у розмірі, грн:	6020	
до однієї мінімальної заробітної плати		
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	
від 4500,01 до 5000,00	6040	
від 5000,01 до 6000,00	6050	
від 6000,01 до 7000,00	6060	
від 7000,01 до 8000,00	6070	
від 8000,01 до 10000,00	6080	
від 10000,01 до 12000,00	6090	
від 12000,01 до 15000,00	6100	
від 15000,01 до 20000,00	6110	
понад 20000,00	6120	
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	241
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	241
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис. грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010			
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020			
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030			
працюють за цивільно-правовими договорами	7040			

**Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2019 р.**

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	10000
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	

Місце підпису керівника або особи,
відповідальної за достовірність наданої інформації

(ПБ)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	2	3	8	1	5	4	1	4
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації
забезпечується статтею 21 Закону України "Про
державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт із праці

За січень-грудень
2020 р.

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб – територіальному органу Держстату	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом

№ 1-ПВ
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
10.06.2019 №
134
(зі змінами)

Респондент:

Найменування ТОВ «WEST-EXPRESS»

Місцезнаходження (юридична адреса): 39740, ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ Р-Н, СЕЛО РОКИТНЕ, ВУЛИЦЯ СКОВОРОДИ, БУДИНОК 56 Б

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 39740, ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ Р-Н, СЕЛО РОКИТНЕ, ВУЛИЦЯ СКОВОРОДИ, БУДИНОК 56 Б

Найменування структурного підрозділу _____

Вид економічної діяльності: КВЕД 49.41

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

39740, ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ Р-Н, СЕЛО РОКИТНЕ, ВУЛИЦЯ СКОВОРОДИ, БУДИНОК 56 Б

Номер структурного підрозділу

--	--	--	--	--	--

Розділ I. Кількість штатних працівників

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	47	
Кількість звільнених штатних працівників	3040	25	
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	3060	25	
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду	3070	292	
Станом на 31 грудня звітнього року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	15120	
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис. грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	5010	63058
Фонд основної заробітної плати	5020	53662
Фонд додаткової заробітної плати	5030	8100
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5040	6800
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	5050	760
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	5051	440
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	5052	100
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	1296
Матеріальна допомога	5070	980
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5080	206
Оплата за невідпрацьований робочий час	5090	110

Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати
за грудень 2020 р.

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	270
у тому числі у розмірі, грн:	6020	
до однієї мінімальної заробітної плати	6030	
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6040	
від 4500,01 до 5000,00	6050	
від 5000,01 до 6000,00	6060	
від 6000,01 до 7000,00	6070	
від 7000,01 до 8000,00	6080	
від 8000,01 до 10000,00	6090	
від 10000,01 до 12000,00	6100	
від 12000,01 до 15000,00	6110	
від 15000,01 до 20000,00	6120	
понад 20000,00	6130	270
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6140	270
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6150	
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи		

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис. грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010			
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020			
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030			
працюють за цивільно-правовими договорами	7040			

**Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2020 р.**

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	10500
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	

Місце підпису керівника або особи,
відповідальної за достовірність наданої інформації

(ПБ)

Звіт про фінансові результати ТОВ «West Express» за 2019-2020 рр.

Стаття	Код рядка	За 2019 рік	За 2020 рік
1	2	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	31610	35206
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	31125	34356
Адміністративні витрати	070	265,2	335,8
Витрати на збут	080	314,6	248,2
Чистий прибуток (збиток)	220	-4857,2	1824,3
Обсяг виробленої продукції	140 (тис. грн.)	37932	42247,2
Чисельність працівників		241	270
Фонд оплати праці	1630	47333	63058

Розрахунок норми тривалості робочого часу на 2019 рік

№ з/п	Показники	2019 рік												
		січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	рік
1	Кількість календарних днів	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2	Кількість святкових днів і днів релігійних свят (число місяця, на яке припадає свято)	2	-	1	1	2	2	-	1	-	1	-	1	11
		(1, 7)		(8)	(28)	(1, 9)	(16, 28)		(24)		(14)		(25)	
3	Кількість вихідних днів	8	8	10	8	8	10	8	9	9	8	9	9	104
4	Кількість днів, роботу в які не здійснюють	10	8	11	9	10	12	8	10	9	9	9	10	115
5	Кількість днів, що передують святковим та неробочим, у які тривалість робочого дня (зміни) за 40-годинного тижня зменшують на одну годину ¹ (число місяця, у яке скорочують тривалість робочого дня)	-	-	1	1	1	1	-	1	-	-	-	2	7
				(7)	(30)	(8)	(27)		(23)				(24, 31)	x
6	Кількість робочих днів (без урахування перенесення робочих днів відповідно до розпоряджень КМУ ²)	21	20	20	21	21	18	23	21	21	22	21	21	250
7	Норма тривалості роботи на тиждень (за однакової тривалості часу роботи за день упродовж робочого тижня):													
7.1	40 годин ³	168,0	160,0	159,0	167,0	167,0	143,0	184,0	167,0	168,0	176,0	168,0	166,0	1993,0
7.2	39 годин ⁴	163,8	156,0	156,0	163,8	163,8	140,4	179,4	163,8	163,8	171,6	163,8	163,8	1950,0
7.3	38,5 години ⁴	161,7	154,0	154,0	161,7	161,7	138,6	177,1	161,7	161,7	169,4	161,7	161,7	1925,0
7.4	36 годин ⁴	151,2	144,0	144,0	151,2	151,2	129,6	165,6	151,2	151,2	158,4	151,2	151,2	1800,0
7.5	33 години ⁴	138,6	132,0	132,0	138,6	138,6	118,8	151,8	138,6	138,6	145,2	138,6	138,6	1650,0
7.6	30 годин ⁴	126,0	120,0	120,0	126,0	126,0	108,0	138,0	126,0	126,0	132,0	126,0	126,0	1500,0
7.7	25 годин ⁴	105,0	100,0	100,0	105,0	105,0	90,0	115,0	105,0	105,0	110,0	105,0	105,0	1250,0
7.8	24 години ⁴	100,8	96,0	96,0	100,8	100,8	86,4	110,4	100,8	100,8	105,6	100,8	100,8	1200,0
7.9	20 годин ⁴	84,0	80,0	80,0	84,0	84,0	72,0	92,0	84,0	84,0	88,0	84,0	84,0	1000,0
7.10	18 годин ⁴	75,6	72,0	72,0	75,6	75,6	64,8	82,8	75,6	75,6	79,2	75,6	75,6	900,0
8	Норма тривалості роботи на тиждень (графік роботи наведено в дужках):													
8.1	39 годин (пн—чт — 8 год, пт — 7 год) ³	164	156	155	163	162	140	180	162	164	172	163	162	1943
8.2	36 годин (пн — 8 год, чт—пт — 7 год) ⁴	150	144	144	151	151	129	166	150	152	157	151	152	1797
8.3	24 години (пн—чт — 5 год, пт — 4 год) ⁴	101	96	96	101	100	87	111	100	101	106	100	101	1200

Розрахунок норми тривалості робочого часу на 2020 рік

№ з/п	Показники	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Усього
1	Кількість календарних днів	31	29	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	366
2	Кількість святкових днів і днів релігійних свят (число місяця, на яке припадає свято)	2 (1,7)		1 (8)	1 (19)	2 (1,9)	2 (7, 28)	—	1 (24)	—	1 (14)	—	1 (25)	11
3	Кількість вихідних днів	8	9	9	8	10	8	8	10	8	9	9	8	104
4	Кількість днів, робота в які не проводиться	10	9	10	9	12	10	8	11	8	10	9	9	115
5	Кількість робочих днів	21	20	21	21	19	20	23	20	22	21	21	22	251
6	Кількість днів, що передують святковим та неробочим, у які тривалість робочого дня (зміни) у разі 40-годинного тижня зменшується на годину (число місяця, в яке скорочується тривалість робочого дня)	1(6)	—	—	1 (30)	1(8)	—	—	—	—	1 (13)	—	2 (24,31)	6
Норма тривалості робочого часу в годинах у разі:														
7	40-годинного робочого тижня	167	160	168	167	151	160	184	160	176	167	168	174	2002
8	39-годинного робочого тижня	163,8	156	163,8	163,8	148,2	156	179,4	156	171,6	163,8	163,8	171,6	1957,8
9	38,5-годинного робочого тижня	161,7	154	161,7	161,7	146,3	154	177,1	154	169,4	161,7	161,7	169,4	1932,7
10	36-годинного робочого тижня	151,2	144	151,2	151,2	136,8	144	165,6	144	158,4	151,2	151,2	158,4	1807,2
11	33-годинного робочого тижня	138,6	132	138,6	138,6	125,4	132	151,8	132	145,2	138,6	138,6	145,2	1656,6
12	30-годинного робочого тижня	126	120	126	126	114	120	138	120	132	126	126	132	1506
13	25-годинного робочого тижня	105	100	105	105	95	100	115	100	110	105	105	110	1255
14	24-годинного робочого тижня	100,8	96	100,8	100,8	91,2	96	110,4	96	105,6	100,8	100,8	105,6	1204,8
15	20-годинного робочого тижня	84	80	84	84	76	80	92	80	88	84	84	88	1004
16	18-годинного робочого тижня	75,6	72	75,6	75,6	68,4	72	82,8	72	79,2	75,6	75,6	79,2	903,6