

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

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2022 р.

«___» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Розвиток лідерських якостей керівника підприємства у сучасному
_____ бізнес-середовищі» _____

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-4

Коваль Тетяна Володимирівна

_____ (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Москаленко Вікторія Олександрівна

_____ (підпис)

Рецензент _____

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. БЕРЕЗЯНКО
«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Коваль Тетяни Володимирівни

1. Тема роботи «Розвиток лідерських якостей керівника підприємства у сучасному бізнес-середовищі»

керівник роботи Москаленко В.О., к.е.н., доцент

затвержені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кв.

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні засади лідерства.

Розділ 2. Дослідження діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Розділ 3. Вдосконалення розвитку лідерських якостей співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках та 31 таблиці ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	07.02.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	17.02.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	24.02.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2022 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2022 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2022 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2022 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2022 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Т.В. Коваль
(прізвище та ініціали)

В.О. Москаленко
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних і методичних засад лідерства, методичних підходів і наданню рекомендацій щодо розвитку лідерських якостей співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод».

У першому розділі визначено сутність понять «лідерство», «керівник», «лідер», «організація» та основні засади формування лідерських якостей працівників. На думку фахівців в сфері менеджменту та лідерства, не кожен керівник є лідером і навпаки. Але існують методи які можуть покращити лідерські якості керівників та співробітників, що додасть їм впевненості та покращить роботу підприємства.

У другому розділі наведено загальну характеристику досліджуваного підприємства, проведений аналіз ринку галузі, структури підприємства, динаміку трудових ресурсів, показники динаміки операційних витрат, динаміку фінансових результатів за 2018-2020 рр., проведений аналіз стресостійкості та ефективності прийняття управлінських рішень серед співробітників підприємства. Проведений аналіз дозволив дійти висновку, що для удосконалення лідерських якостей працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» варто запропонувати тренінг «Компас колективного лідерства», який допоможе покращити стресостійкість працівників, згуртованість колективу, збільшить ефективність прийняття управлінських рішень.

У третьому розділі було визначено сутність тренінгу, його ефективність, розроблено завдання для працівників, указано рекомендації для ефективності прийняття управлінських рішень. Проведені розрахунки свідчать, що запропонований захід збільшить дохід підприємства та покращить ефективність виконання роботи в колективі.

Кваліфікаційна робота складена на 107 сторінках (без урахування додатків), містить 7 рисунків, 31 таблицю.

Ключові слова: лідерство, лідер, керівник, організація, розвиток, якості, навички.

ANNOTATION

This thesis is devoted to the study of theoretical and methodological principles of leadership, methodological approaches and recommendations for the development of leadership qualities of employees of TDV "Yagotinsky butter factory".

The first section defines the essence of the concepts of "leadership", "leader", "leader", "organization" and the basic principles of forming leadership qualities of employees. According to experts in the field of management and leadership, not every leader is a leader and vice versa. But there are methods that can improve the leadership qualities of managers and employees, which will give them confidence and improve the performance of the enterprise.

The second section presents the general characteristics of the researched enterprise, the analysis of the industry market, enterprise structure, dynamics of labor resources, indicators of dynamics of operating costs, dynamics of financial results for 2018-2020, analysis of stress and efficiency of management decisions among employees enterprises. The analysis allowed us to conclude that in order to improve the leadership qualities of employees of Yagotynsky Maslozavod, it is worth offering the Compass Leadership Compass training, which will help improve employee resilience, improve team cohesion, and increase management decision-making efficiency.

The third section identified the essence of the training, its effectiveness, developed tasks for employees, provided recommendations for the effectiveness of management decisions. The calculations show that the proposed measure will increase the company's revenue and improve the efficiency of teamwork.

The final work is made up of 107 pages (excluding appendices), contains 7 figures, 32 tables.

Key words: leadership, leader, leader, organization, development, qualities, skills.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА.....	11
1.1 Сутність феномену лідерства.....	11
1.2 Лідерські якості: розвиток в умовах сьогодення.....	20
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	33
2.1 Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод».....	33
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	42
2.3 Дослідження особливостей лідерських якостей співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод».....	56
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СПІВРОБІТНИКІВ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	80
3.1 Прийняття управлінського рішення щодо напрямків удосконалення лідерства у ТДВ «Яготинський маслозавод».....	80
3.2 Обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення лідерства та їх ефективність.....	87
3.3 Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»	96
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Лідерство – це мистецтво, вінець управлінської діяльності. Його значимість в існуванні організацій та їх управлінні дуже вагома та суттєва.

На сьогодні існує багато різних компаній, організацій та установ, які функціонують в різних сферах економіки, але чи всі вони є процвітаючими, прибутковими та мають сталий дохід? Однозначна відповідь: ні. Одні організації досягають успіху і інтегрують, виходячи на світовий ринок, чи розширюють сферу діяльності і тим самим збільшуючи свій капітал, але ж є компанії та організації в занепаді чи ще гірше: на грані банкрутства. На мою думку, головна причина криється в ефективному та динамічному керівництві, в талановитих та вмілих робітниках та правильно обраному стилю керівництва [29].

Проблеми лідерства являються ключовими для досягнення організаційної ефективності. 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 позитивних кінцевих результатів [46].

Тема лідерства опрацьована науковцями в достатній мірі. Ця тема більш досконало розвинена та розроблена зарубіжними фахівцями. Це такі представники, як: Д. Френсис, Б. Блейк, Д. Дункана Танненбаум, П. Друкер, Ф. Фідлер, Ф. Йеттон, М. Мескон, П. Херсі і К. Бланшард [3, 9, 15, 40]. Вони створили моделі та висунули теорії, які отримали світове визнання,

затвердивши себе як правдиві та науково обґрунтовані ідеї. Українські вчені Ф. Хміль, В. Лозниця, А. Нестуля [42, 50] теж внесли неоціненний вклад у розвиток теорії лідерства.

Для досягнення найвищих цілей на фірмах чи підприємствах не достатньо мати якісну продукцію. Важливу роль відіграють люди, які прагнуть стати лідерами в своїй справі чи просто в колективі. Прагнення до першості спонукає їх до знаходження й винайдення нових підходів до того чи іншого питання. Тому, завдання керівника полягає ще й в тому, щоб у його підлеглих викликати потяг до лідерства. Для цього необхідно знати тонкощі людської поведінки в колективі і психологічні особливості колективної роботи [29]. Саме тому, на сьогоднішній час є *актуальним* дослідження даної теми.

Мета роботи – дослідити розвиток лідерських якостей керівника ТДВ «Яготинський маслозавод».

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних завдань:

- надати сутність феномену лідерства;
- охарактеризувати лідерські якості та їх розвиток в умовах сьогодення;
- проаналізувати економічну та фінансову діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- здійснити дослідження лідерських якостей співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- надати пропозиції щодо удосконалення розвитку лідерських якостей керівників ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінити доцільність впровадження заходів щодо удосконалення лідерства.

Об'єктом дослідження є лідерські якості співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод».

Предмет дослідження є визначення рівня лідерського потенціалу та вираження самооцінки лідерства.

Сферою застосування є ТДВ «Яготинський маслозавод».

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених в сфері лідерства; наукові статті по лідерству; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємства; статистична та фінансова звітність підприємства; Інтернет-ресурси.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує 51 найменування. Робота містить 32 таблиці та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА

1.1 Сутність феномену лідерства

У другій половині минулого століття після перемоги промислової революції на Заході ринкові відносини оволоділи всіма сферами життя суспільства. Як гриби після дощу росли великі фірми, що вимагали великого числа керівників вищого і середнього рівнів, здатних приймати грамотні раціональні рішення, працювати з великими масами людей [3].

У результаті з'явилися люди, які спеціально займалися управлінською діяльністю. Цим керівникам вже не потрібно було тримати своїх підлеглих у залізній руді. Головним завданням стає кропітка організація, і щоденне керування виробництвом з метою забезпечення найбільшого прибутку фірми. Ці люди стали називатися менеджерами.

Будь-який менеджер, який прагне працювати якомога ефективніше, повинен прагнути стати лідером. Навіщо? Чому? Що значить – бути лідером? Відповіді на ці питання дають ряд наук: соціальна психологія, філософія, педагогіка, економіка [46].

У США раніше за всіх зрозуміли зв'язок між лідерством і результатами економічної діяльності, і за 50 років розробили значну кількість теорій і підходів до даної проблеми, видавши значну кількість як загальнотеоретичних праць (наприклад: робота У.Д. Дункана), так і вузькоспеціальних робіт (Д. Френсис, Б. Карлоф, Блейк) [3]. Для США ідеї лідерства є національною й тут хотілося б процитувати американського економіста Ральфа Стогдилла: «Джаз – не єдиний американський внесок у світову культуру. Лідерство, як зміст теорії і наукових досліджень є результатом винятково американської творчості»[3].

Для того, щоб успішно здійснювати управлінські функції, менеджеру потрібно вміти вести за собою підлеглих. Виступаючи сьогодні в ролях керуючого, дипломата, вихователя, новатора і просто людської істоти,

менеджер насамперед являє себе як лідер.

Трудовий процес протікає в соціальних групах. В кожній конкретній групі діє індивід, до якого прислухаються і придивляються інші люди. Це лідер.

Лідер – істотна ланка соціальної групи. Як тільки на світ з’являється яка-небудь соціальна група, у її структурі народжується свій лідер. В міру розростання функцій групи і розширення сфери діяльності, складається ієрархія лідерів. Отут починають діяти формальні і неформальні лідери. Перші одержують повноваження керувати людьми з рук вищої інстанції, другі стають лідерами за визнанням оточуючих. Справжнім лідером, здатним вести за собою людей, стає той, хто знаходить загальне визнання. Оточуючі сприймають такого лідера за чотирма моделями (табл. 1.1) [29].

Таблиця 1.1

Моделі сприйняття лідера [29]

«Один із нас»	«Кращий з нас»	«Втілення чеснот»	«Виправдання наших очікувань»
Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і всі, радіє, переживає, обурюється і страждає: життя приносить йому й приємне, й неприємне.	Мається на увазі, що лідер – це приклад для всієї групи як людини і професіонала. У зв’язку з цим поведінка лідера стає предметом наслідування.	Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності і готовий їх відстоювати.	Люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливого середовища. Вони хочуть, щоб лідер завжди був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого групою курсу поведінки.

Люди хочуть, щоб їхній лідер був не стільки професіоналом, орієнтованим винятково на процес виробництва, а, насамперед, керівником з людським обличчям, що володіє всіма гами психічних переживань. У його діяльності на першому плані повинні стояти орієнтація на людину. У цьому і полягає справжня суть лідерства. Не кожному керівнику (менеджеру) дано стати лідером. Різниця між лідером і керівником проводиться по багатьом

позиціям (таблиця 1.2). Ефективний керівник не обов'язково являється ефективним лідером, і навпаки. Їх основні характеристики знаходяться в різних вимірах [29].

Таблиця 1.2

Різниця між лідером і керівником [29]

Керівник	Лідер
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого шанують	Той, кого обожнюють

Лідером може бути людина, що володіє цілком визначеними якостями [2]:

1) чесність – повна ясність з приводу дотримання норм загальнолюдської моралі. Відповідь на запитання «Пішов би ти з цією людиною в розвідку?», повинна бути позитивною;

2) інтелект – швидкість, гнучкість і прогностичність розуму, стійка увага, вміння володіти мовою, допитливість;

3) здатність розуміти людей – вміння зрозуміти поведінку співрозмовника, здатність бачити в людині особистість, прагнення духовно збагатити людину;

4) стійкість поглядів – адекватна реакція на ситуацію, контроль над емоціями, сталість дій;

5) впевненість в собі – прагнення брати на себе відповідальність, поінформованість про свої переваги та недоліки, наполегливість у досягненні мети;

6) скромність у побуті – відсутність спрямованості до розкоші, раціоналізм у поведженні з речами, схильність до самообслуговування;

7) ерудованість – широта і глибина пізнання в різних галузях науки і техніки, гарна поінформованість у філософії, політології, історії; знання в сфері психології.

Однак який в цілому вплив лідера на психологічний клімат і трудовий настрій робочої групи?

Природно, він може бути позитивним чи негативним. В останньому випадку діяльність лідера буде не бажаною. Теоретики і практики менеджменту давно дійшли висновку, що процесом лідерства (рис. 1.1) потрібно керувати.

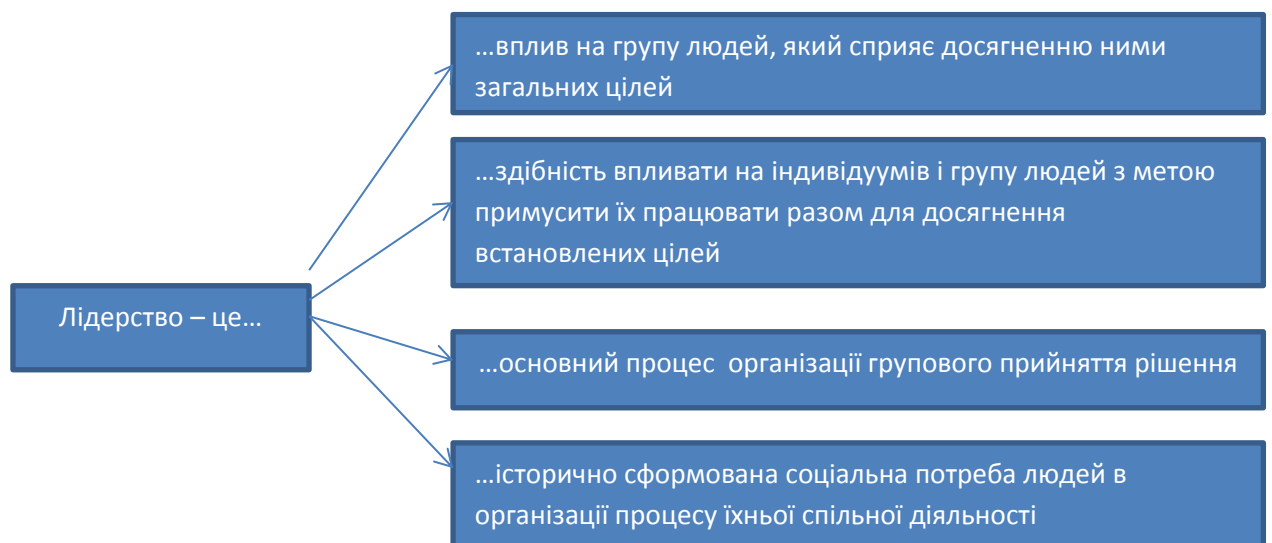


Рис. 1.1 Лідерство – це... [30]

Лідерство в системі управління проявляється за трьома напрямками [30]:

1) організація і корекція діяльності працівників: постановка ясних цілей, координація зусиль, окреслення результатів, виконання ролі ведучого;

2) мотивація діяльності підлеглих: надихати на цілеспрямовану поведінку, задоволення індивідуальних і групових потреб, вселяння

впевненості, захоплення людей своїм прикладом, створення групової синергії (наочний показ того, що спільна групова діяльність – це щось більше, ніж арифметична сума індивідуальних зусиль);

3) забезпечення представництва групи: представлення інтересів групи за її межами, підтримка рівноваги між внутрішніми та зовнішніми потребами групи, визначення перспективи розвитку групи.

Сьогодні сперечаються дві точки зору на лідерські здібності. Перша стверджує, що лідером потрібно народитися і, що виховання лідера – справа безнадійна. Інша точка зору ґрунтується на тому, що лідерські здібності розвиваються. Правда, для цього необхідні визначені задатки психофізіологічного плану – гостра увага, гарна пам'ять, схильність до продуктивного мислення та ін. Такі задатки характерні для багатьох видів діяльності комунікативного профілю. Лідерські здібності й особливо лідерська майстерність розвиватися в процесі цілеспрямованої діяльності. Будучи призначеним чи обраним на посаду менеджера, молодий керівник повинен ознайомитися з арсеналом знань, якими повинен володіти лідер робочої групи [32].

На сьогоднішній день проведено тисячі різних досліджень з питань лідерства. В результаті цього сформувались три основні підходи до лідерства (рис. 1.2).

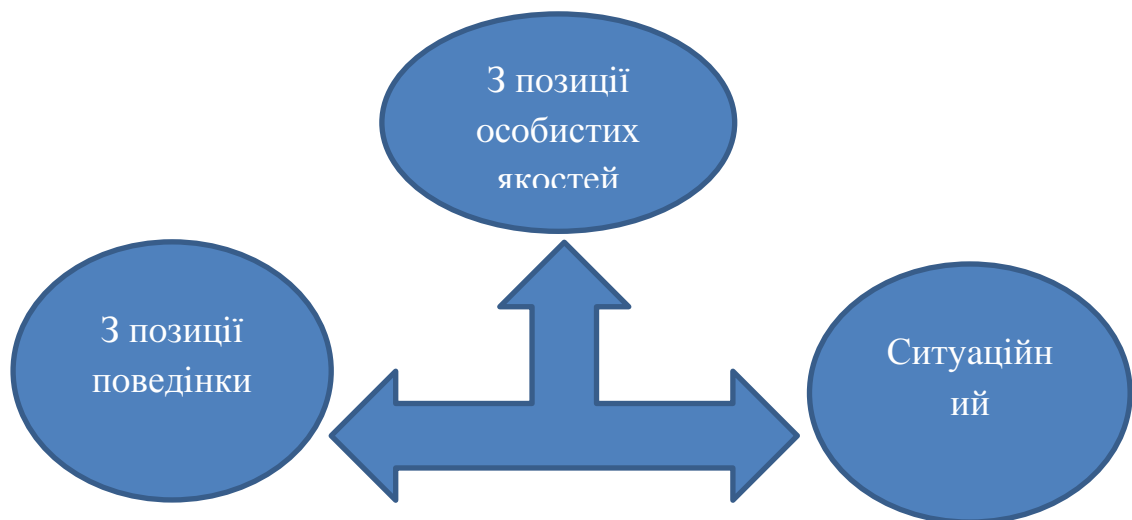


Рис. 1.2. Підходи до лідерства [7]

1. Підхід з позиції лідерських якостей (без урахування ситуації) [7].

Найперший підхід у вивченні і поясненні лідерства, отримав також назву традиційного (або теорія великих людей). Перші дослідники, що намагалися виявити ті якості, які відрізняють «великих людей» в історії від усіх інших, вірили в існування унікального набору якостей і прагнули навчитися виміряти їх і використовувати, вірили в те, що лідерами народжуються, а не стають. Ці дослідження виявили досить великий перелік лідерських якостей, деякі з них – це інтелект, освіта, приваблива зовнішність, чесність, ініціативність, впевненість в собі тощо. Але крім того, що вчені не дійшли єдиної думки щодо конкретного переліку якостей, вони не змогли дати пояснення, яким чином з'являється лідер. Отже, ця теорія має певні недоліки, а саме: якостей не має кінця, відсутній тісний зв'язок між якостями лідера, немає остаточного портрета лідера. Разом з тим, підхід виявився досить цікавим, став своєрідним поштовхом до розвитку інших концепцій.

2. Підхід з позиції лідерської поведінки (поведінковий підхід) [7].

Об'єктом дослідження цієї концепції стала лідерська поведінка і висновок про те, що лідера можна виховати. Відповідно до поведінкового підходу ефективність залежить не від особистих якостей лідера, а, передусім, від його манери поведінки й відносин із підлеглими. Поведінковий підхід став основою для класифікації стилів лідерства, зробив серйозний внесок у розуміння складнощів лідерства.

У соціально-психологічній літературі є також класифікація типів лідерства по стилям керівництва. Тут допускається існування трьох основних типів лідера:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний;

У книзі Р.Л. Кричевського «Якщо вже ви – керівник» наводиться приклад даних типів лідерства [45].

Таблиця 1.3

Авторитарний тип [45]

Формальний бік	Змістовна сторона
Ділові стилі розпорядження	Справи групи плануються заздалегідь (в усьому їхньому обсязі)
Заборони без поблажливості, загрози	Визначаються лише безпосередні цілі
Чітка мова, непривітний тон	Голос керівника вирішальний
Жорсткий контроль підлеглих	
Емоції до уваги не приймаються	
Позиція керівника – поза групою	Свідоме обмеження контактів з підлеглими

Таблиця 1.4

Демократичний тип [45]

Формальний бік	Змістовна сторона
Інструкція у вигляді пропозицій	Заходи плануються не заздалегідь, а в групі
Не суха мова, а товариський тон	За реалізацію пропозиції відповідають всі
Похвала і осуд – із порадами. Розпорядження і заборони -дискусіями	Усі розділи роботи пропонуються й обговорюються
Позиція керівника – всередині групи	Стимулює творчу атмосферу взаємної довіри і співробітництва

Таблиця 1.5

Ліберальний тип [45]

Формальний бік	Змістовна сторона
Тон – конвенціональний	Справи йдуть самі собою
Відсутність похвали, претензії	Керівник не дає вказівок
Ніякого співробітництва	Розділи роботи складаються із окремих інтересів чи лунають із боку лідерів підгруп
Позиція керівника – непомітно осторонь групи	

Для лідера авторитарного типу характерне жорстке, одноосібне прийняття рішень, що стосуються групи, слабкий інтерес до працівника як до особистості. Лідер демократичного типу прагне вироблення конкретних рішень, демонструючи свій інтерес до неформального людському аспекту відносин. Для ліберального типу лідера характерне повне відсторонення від справ колективу.

Поведінковий підхід сильно просунув розвиток теорії лідерства,

зосередивши увагу на фактичній поведінці лідера. Але він мав одну серйозну ваду: у його основі лежала передумова про існування одного найкращого стилю лідерства [7].

3. Ситуаційний підхід до лідерства [7].

Основи цього підходу заклав Г. Деніссон, який стверджував, що застосування різних методів управління обумовлено ситуацією, тобто конкретним набором обставин, які в даний час або в майбутньому суттєво впливають на стан організації. Його завдання полягає в їх аналізі, підборі підходящих прийомів і методів вирішення виникаючих проблем з урахуванням системної взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища (на чому він робить акцент), обмежень, кваліфікації менеджерів, прийнятого стилю керівництва. Передбачається, що керівник повинен правильно розуміти ситуацію, фактори, що її визначають, індивідуальну та групову поведінку людей; бути знайомим зі стилями і методами управління, ймовірними наслідками їх застосування, вміти вибрати найбільш підходящі прийоми, що дають максимальний результат.

Ситуаційний підхід може бути проілюстрований на прикладі дій пожежників, які в залежності від того, що горить, застосовують різні способи гасіння вогню: воду, вуглекислоту, пісок, зустрічний вогневий вал і т.п.

Зрозуміло, що реалізація ситуаційного підходу вимагає від менеджерів глибоких знань, вміння швидко орієнтуватися в мінливій обстановці, організовувати підлеглих.

Ситуаційний підхід намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найбільш ефективно.

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями й усередині самих організацій. Він намагається визначити, які значимі перемінні ситуації і як вони впливають на ефективність організації.

Методологію ситуаційного підходу можна пояснити як чотирьох шаговий процес [29]:

1) керівник повинен бути знайомий із засобами професійного управління, які довели свою ефективність. Мається на увазі розуміння процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, методів планування та контролю і кількісних методів прийняття рішень;

2) кожна з управлінських концепцій і методик має свої сильні і слабкі сторони, або порівняльні характеристики у разі, коли вони застосовуються до конкретної ситуації. Керівник повинен уміти передбачати ймовірні наслідки, – як позитивні, так і негативні, – від застосування даної методики чи концепції. Наведемо простий приклад. Пропозиція подвоїти зарплату всім службовцям у відповідь на додаткову роботу, ймовірно, викличе значне підвищення їх мотивації на якийсь час. Але, порівнюючи приріст затрат з отриманими вигодами, ми бачимо, що такий шлях може привести до розорення організації;

3) керівник повинен вміти правильно інтерпретувати ситуацію. Необхідно правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в даній ситуації і який вірогідний ефект може спричинити за собою зміну однієї або декількох змінних;

4) керівник повинен уміти пов'язати конкретні прийоми, які викликали б найменший негативний ефект і несли б найменше недоліків, з конкретними ситуаціями, тим самим забезпечуючи досягнення цілей організації самим ефективним шляхом в умовах існуючих обставин.

Ці моделі вплинули на розвиток теорії лідерства. Хоча жодна з цих теорій не отримала повного підтвердження в дослідженнях; переконаність, що лідери повинні обирати стиль керівництва відповідно до ситуації не викликає сумнівів. Не існує якогось одного оптимального стилю лідерства [29].

Лідерство, як управління, являється до деякої міри мистецтвом. Можливо, це і є причина того, чому дослідникам не вдалося розробити теорію. Ми поділяємо ситуаційний підхід до лідерства і вважаємо, що при

належній підготовці лідери зможуть навчитися обирати стиль, відповідний ситуації [9].

1.2 Лідерські якості: розвиток в умовах сьогодення

Різні культурні та історичні епохи, набір політичних, економічних, соціальних умов та стандартів життя суспільства мають на увазі наявність лідерів з різними якостями характеру, достатніми для вирішення нагальних проблем діяльності групи, класу, організації. Попит на таких людей у наш час особливо великий, отже, зростає і пропозиція. З цього випливає розвиток боротьби за місце лідера, зайняти і утримати яке можуть лише ті, хто має певні лідерські якості [1].

1. Пристрасть. Коли людина повністю поглинена якоюсь ідеєю або роботою, решта ніби не існує навколо. Пристрасть до того, чим займаєшся – важлива якість характеру, адже по-справжньому досягти успіху можна лише займаючись улюбленою справою.

2. Компетентність. Уміння не лише на словах демонструвати свої знання у конкретній галузі, а й підтверджувати їх діями, а головне – результатами, багато чого варте.

3. Перспективне бачення. Люди охоче йдуть лише за тими, хто має не миттєву ідею, а глобальне уявлення, довгостроковий план реалізації задуманого.

Англійський публіцист Сіріл Норткот Паркінсон виділяє такі елементи лідерства, які може розвинути кожен [25]:

- уява. Лідер повинен чітко уявляти те, що вийде в результаті його діяльності і що буде наприкінці шляху, яким він пішов;
 - знання. Запас знань, необхідних, щоб пройти дорогу, яку малює уяву;
 - талант. Кожна людина має талант, потрібно лише усвідомити, яким.
- Мартен Роже, лауреат Нобелівської премії з літератури, вважав: «Талант

легко – це феєрверк: на мить засліплює, а потім нічого не залишається»;

- рішучість. Ця якість, яка спонукає людину до дії, щодня змушує працювати з метою досягнення поставленого результату;
- жорсткість. Іноді необхідна, щоб усе організувати та змусити інших працювати так, як вважає за потрібне лідер;
- тяжіння. Однією з головних якостей характеру лідера є вміння бути магнітом для людей, притягувати їх до себе, вести послідовників за собою.

Самостійно скласти програму розвитку лідерських якостей – завдання нелегке, але цілком реальне. Ставлячи перед собою подібну мету, ви повинні бути максимально налаштовані на досягнення поставлених завдань, чітко фокусуватись на практичних кроках. Цілеспрямованість та наполегливість – важливі якості лідера.

Насамперед потрібно ясно розуміти, що стати лідером за день, тиждень, місяць неможливо. Виходячи з цього, ви повинні ставити перед собою конкретну мету: від короткострокових (того, над чим потрібно попрацювати насамперед) до довгострокових (того, як ви бачите своє життя через кілька років) [30].

Вправа 1. Класична вправа «Хто я?». Запишіть на аркуші 10 відповідей на це запитання. Кожна відповідь повинна починатися з займенника «я» і бути конкретною. Наприклад, це може бути запис «я – студент».

Після запису ваших відповідей уважно вивчіть їх. Мета на даному етапі – визначити те, що заважає стати вам лідером. Якщо серед відповідей зустрічаються варіанти на кшталт «я – поганий друг» або «я – тихоня», подумайте, як можна виправити недоліки та починайте працювати в цьому напрямку [30].

Вправа 2. Лідера вирізняє чітке уявлення про цілі своєї діяльності. Запишіть на аркуші паперу під назвою «Моя мета» все, чого хотіли б досягти в результаті виховання в собі лідера. Це можуть бути, на вашу думку, особисті якості характеру або бажання зайняти певну посаду на роботі. Будьте критичними і не думайте довго, скласти докладний план час ще буде.

У результаті ви отримаєте матеріал для первинного аналізу та встановить те, над чим насамперед варто попрацювати. Зрозумієте, яким чином ви можете стати кращим, розвинути в собі недостатні якості та почати працювати щодня над вихованням у собі лідера [30].

Вправа 3. Наголошуйте на своїх успіхах. Візьміть за звичку наприкінці кожного дня приділяти кілька хвилин тому, щоб записати на аркуш паперу щонайменше 3 речі, які цього дня вдалися вам найбільше. Вам потрібно зробити це, навіть якщо був дуже поганий день. Ця вправа навчить бачити позитив та відзначати його, а не виділяти негативне, як робить більшість людей. Позитивне мислення – важливий елемент характеру лідера. Зосередившись на успішних сторонах своєї діяльності, ви отримаєте додаткову мотивацію [30].

Будьте проактивною людиною. Міняти життя і змінюватися самому – це у вашій владі. Іншими словами – відповідальність за те, що з вами відбувається повністю у ваших руках. Чи не влаштовує те, що є зараз? Почніть діяти та змініть це.

Вихід із зони комфорту. Займіться тим, чим раніше ніколи не займалися, але про що мріяли. Навчіться танцювати або малювати, займіться скелелазінням – робіть те, на що раніше не наважувалися. Не чекайте відповідного випадку або того, хто погодиться скласти вам компанію. Це навчить дивитись на речі ширше, втілювати свої ідеї та бути самостійним у виборі.

Постійне особистісне зростання. Весь час самовдосконалюйтесь. Цікавтеся останніми розробками та інноваціями у сфері вашої роботи та у суміжних областях, поглиблюйте свою компетенцію. Розвивайте творчі здібності та креативність. Це навчить вас живому мисленню та нестандартним діям.

Стати лідером у житті. Недостатньо бути лідером лише в офісі. Будьте активними у неробочих стосунках з іншими людьми, сім'єю, друзями, з якими граєте у футбол чи теніс. Ставте собі завдання бути лідером у всіх

сферах вашого життя [10].

Самовпевненість. Саме віра у власні сили, а не зарозумілість і зарозумілість є характерною рисою характеру лідера.

Вміння спілкуватися з людьми. Навички успішного спілкування мають для лідера велике значення. Про них ми поговоримо в одному з наступних уроків.

Пам'ятаючи все перераховане вище і постійно культивуючи в собі якості характеру лідера, ви зможете розвинути їх і досягти позитивних результатів.

Багато хто чомусь думає, що здатність бути лідером – дається людині з народження, але насправді це не так. Лідери – це ті люди, які розвинули в собі набір якостей, необхідний для того, щоб бути тим, за ким іде багато хто. За бажання, кожна людина зможе розвинути у собі лідерські якості [10].

Лідерські якості – це набір навичок, умінь, рис характеру, що ведуть до успішності, визнання та високих результатів у діяльності. Розвиток якостей починається з прийняття на себе відповідальності за своє життя і те, що в ньому відбувається. Список якостей, які повинен мати лідер великий, але кожна людина – це індивідуальність і в кожного свій набір рис і особливостей. Веде його до успіху [1].

Які якості мають бути у лідера [2]? Це має бути людина з широким світоглядом і нестандартним мисленням, що вміє поглянути на ситуацію, що склалася під різними кутами. Побачити ті методи які зжили себе і не працюють і відмовитися від них не боячись зробити крок у нове, перспективне, нехай і незнайоме. Основні якості лідера та керівника:

- відповідальність;
- співпраця з іншими людьми та вміння вибудовувати ефективні взаємини;
- врівноваженість;
- вміння вести за собою;
- контроль за своїми емоціями;

- чітка побудова планів та завдань;
- вміння працювати в команді.

Основні якості лідера – це напрацьовані навички, які постійно вдосконалюються [2]:

- інтелектуальні здібності;
- гнучкість мислення;
- креативність;
- прагнення самопізнання;
- постійне самовдосконалення та бажання впізнавати нове, вчитися, рости;
- чесність перед собою;
- рішучість та сміливість пізнати незвідане;
- працездатність;
- амбітність.

Лідерські якості людини. Ральф Стогділл в 1948 р. впритул почав вивчати і структурувати раніше зібрані відомості першими дослідниками тих якостей, які мали відомі особистості – так народилася теорія лідерських якостей. У середині 1980-х років, американський консультант Уоррен Бенніс продовжив дослідження та при взаємодії з 90 успішними особистостями виділив 4 групи лідерських якостей [35]:

- керування увагою;
- керування значенням;
- керування собою;
- управління довірою.

У кожного явища чи феномена є позитивні та негативні аспекти, особливо коли відбувається дисбаланс чи перекіс якоїсь якості – лідерство тут не виняток. Позитивні якості лідера [1]:

- харизма;
- твердість та сила духу;

- відданість справі;
- висока компетентність;
- комунікативність;
- сфокусованість на цілі;
- віра у себе;
- проникливість;
- вміння прораховувати кроки;
- пристрасть;
- вміння слухати та чути;
- самодисциплінованість;
- відповідальність.

Негативні якості лідера [1]:

- безпринципність;
- «манія величч»;
- «ходіння по головах» задля досягнення успіху не цурається «брудних» способів;
- зарозумілість або панування над іншими;
- трудового лізму;
- ригідність.

Розвиток лідерських якостей процес поступовий, що складається з низки дрібних кроків. У всьому потрібна міра, інакше відбувається «злив» досягнень і почуття провини та агресії щодо себе. Скласти план на тиждень, взяти за основу дії, які відбуватимуться щодня. Наприклад, відпрацювання однієї навички за допомогою 2-3 вправ, читання мотивуючої книги, ведення та аналіз щоденника. До опрацювання наступного переходити тоді, коли відбулося засвоєння і є певність йти далі [6].

Професійні якості лідера вирощуються на основі особистісних якостей, розвиваючи себе як особистість, людина пробує різні ніші, знаходить своє і всю енергію особистісного потенціалу спрямовує на набуття більш

глибинного досвіду у вибраній справі. Допомогти в цьому можуть наступні прості вправи, які треба виконувати якнайчастіше для досягнення прогресу [35].

1. Вправа «Стрибок у незвідане». Набуття досвіду в незнайомих діях чи то навчання танцям, публічні виступи, стрибок з парашутом – це розвиває емоційний інтелект і сприяє розширенню світогляду, розриву шаблонного мислення.

2. Вправа «Список переконань, що заважають втілювати задумане». Яка мета існує зараз? Наприклад, «Хочу стати провідним менеджером організації» записати її в блокнот. Міркування, чому це недосяжно – все прописати, від найабстрактніших, до реальних, доки не вичерпаються всі аргументи. Справа зроблена і листок треба урочисто спалити.

3. Вправа «Уміння сказати – ні!». Перша частина вправи – у цьому можуть допомогти друзі або родичі, які просять про будь-яку позику, наприклад зайняти велику суму та завдання відповісти відмовою без почуття провини та докорів сумління. Тренуватися, доки не почне виходити. Друга частина вправи – вчитися відстоювати свої права та зосередитись на виконанні всіх даних перед собою та іншими зобов'язаннями, які попередньо озвучити друзям та знайомим для самомотивації.

Тренінг лідерських якостей – сьогодні одна із найпопулярніших тем для тренінгу. Такі відомі спікери як Радислав Гандапас, Нік Вуйчич, Робін Шарма, Брайан Трейсі – мотивують людей у всьому світі взяти на себе відповідальність за своє життя та стати творцем тієї реальності, яку намалювали для себе. Якщо є відчуття всередині, що гідний більшого, але немає розуміння як важливо почати з маленьких кроків, прочитати книгу про успіх, подивитися відео, відвідати у своєму місті тренінг з розвитку лідерських якостей, і це буде початком особистого лідерського шляху [42].

Багато людей задається питанням, чому одних кандидатів одразу запрошують на співбесіду, а інші тижнями чекають на бажаний дзвінок рекрутера? Тому що більш успішний кандидат зміг вчасно виділити свої

професійні навички – hard skills і soft skills – і вміло розмістити інформацію про них в своєму резюме. Що це за таємні скіли і як вони впливають на можливість працевлаштування [30]?

Теперішні фахівці з персоналу далеко пішли від звичних працівників кадрових служб. І відбір кандидатів вони здійснюють за прогресивними сучасними методами. Саме оцінка професійних навичок і є тією основою, яка має вирішальне значення. А hard skills і soft skills – дві групи ключових знань і вмінь, які важливі для роботи. Звідки вони взялися і що з ними робити звичайній людині?

Термінологія, як це не дивно, не нова. Вперше її застосували в армії Сполучених Штатів Америки в середині 60-х років ХХ століття. Завдяки такому розмежуванню вмінь та знань командуючі намагалися підвищити рівень підготовки військовослужбовців [17].

Досвід виявився гідним уваги, і поступово практика оцінювання скілів розповсюдилася на інші галузі. До нас в Україну практика оцінювання проф. навичок у сучасному сенсі прийшла не так давно. Однак саме вона стала надійним помічником рекрутерів в оцінюванні потенціалу кандидата.

Hard skills (англ. «жорсткі» навички) – те, що можна вивчити і що можна протестувати. Прикладами є вміння швидко друкувати, володіння іноземними мовами, знання мов програмування, математичні обчислення. Тобто будь-яку навичку можна оцінити об'єктивно [30].

Щоб отримати необхідні знання, треба навчатися, а підтвердженням є сертифікат або диплом.

Soft skills (англ. «м'які» навички) – компетенції універсальні, у вишах та школах ними не опікуються, а виміряти їх набагато важче. Найчастіше ступінь прояву залежить від типу особистості, особливостей характеру, темпераменту. До них найчастіше відносять комунікабельність, здатність працювати в умовах форс-мажору, схильність до командної роботи. Оцінити їх в конкретних показниках вкрай важко, однак розвинути – реально [30].

Не існує універсального рецепту, як зробити своє резюме ідеальним.

Баланс жорстких та м'яких навичок – ось що необхідно в кожному конкретному випадку.

Жорсткі навички, або на англ. *hard skills*– це вміння та знання, необхідні для певної посади та конкретної роботи. Це те, що ви вивчили у виші, в коледжі, або інструкції, які ви засвоїли на попередньому місці роботи. Це – професійні навички у найчистішому вигляді [8].

Наприклад, уявіть, що ви – спеціаліст з розробки програмного забезпечення. До важливих компетенцій належатимуть: досконале володіння HTML і CSS, знання фреймворків і бібліотек, знання JavaScript, вміння складати запити та багато інших важливих професійних знань.

А от редактору інтернет-видання необхідні зовсім інші вміння: його сфера інтересів полягає в складанні контент-планів, розподіленні завдань серед авторів, редакторській роботі, знання та вміння користуватися жанровою стилістикою [8].

Перекладач має володіти мовою та перекладацькими техніками – і саме це відзначає його користь як фахівця. Тобто незалежно від компанії, вимоги до фахівця певної галузі залишаються незмінними – це жорсткі навички, що гарантують успішно професійну діяльність.

Рекомендація. Подаєте резюме на вакансію, яка вимагає переважно жорстких навичок та професійних знань? Розмістіть блок з їх переліком на початку резюме. Так рекрутер одразу помітить важливу інформацію і запросить вас на співбесіду.

Отже, для *hard skills* характерно [30]:

- перелік знань, умінь, які можна об'єктивно оцінити та перевірити;
- наявність документів про освіту;
- сертифікати про рівні складності тих чи інших знань.

М'які навички (або по-іншому гнучкі, *soft skills*) – це ситуативні вміння, знання, риси характеру, які можуть застосовуватись в будь-якій роботі. Вони допомагають не стільки бути висококласним фахівцем, скільки будувати кар'єру та сформувати власну репутацію.

Для отримання soft skills не існує вишів, інструкцій, курсів. Вони формуються протягом життя, під впливом виховання і життєвого досвіду. Наприклад, хтось досконало володіє собою від дитинства, а когось обставини змушують з часом навчитися контролювати власні емоції [17].

Найчастішими і найзатребуванішими гнучкими компетенціями є:

- вміння працювати в команді;
- критичне мислення;
- лідерство;
- креативність;
- вміння дотримуватися дедлайни;
- відповідальність та дисциплінованість.

Ці навички потрібні в будь-якій сфері, однак для їх розвитку необхідно більше часу та терпіння.

Порада (мало хто про неї знає і застосовує її, але це може здорово виділити вас серед інших претендентів): не варто просто перераховувати традиційні «комунікабельність, здатність подолати стреси, пунктуальність» в графі особистісних якостей. HR навіть не читатиме далі – всі пишуть одне й теж саме [17].

Виділіть окремий абзац з життєвими прикладами, що підтверджують наявність у вас цих самих характеристик. Наприклад: «Я дипломатичний (-на). На минулій роботі у нас з колегами виник такий конфлікт інтересів. Вникнувши в ситуацію, я вирішив (-ла) його наступним чином».

Які навички важливіші? Універсального рецепту немає, однак є три категорії професій, які відрізняються співвідношенням soft і hard skills:

- коли професійні навички і знання важливіші: до них належать переважно спеціалісти теоретичних спрямованостей, а також розробники, проектувальники, інженери. Від їх професійних навичок часто залежить успіх роботи загалом. А от здатність до комунікацій іноді зовсім не важлива;

- певні професії вимагають балансу hard і soft skills. Це юристи і економісти, вчителі і лікарі. Те, як вони взаємодіють з оточенням важливо не

менше за їх професійні компетенції;

- професії, в яких провідну позицію займають soft skills: продажі, маркетинг, творчість. Від вміння спілкуватися та вибудовувати стосунки в цих галузях залежить загальний успіх. Вміння слухати, говорити, привертати увагу гарантують 90% успіху [8].

Важливо: фахівці з персоналу погоджуються: соціальні, або софт, компетенції – це переваги майбутнього. Згодом навіть у теоретичних дисциплінах більш успішним буде той, хто вміє спілкуватися та розуміється на командній роботі. І він же, найімовірніше, зробить більше успіхів у кар'єрному просуванні.

Результати спільного дослідження фонду Карнегі Мелона і Стенфордського дослідницького інституту вказують, що успіх управлінців в компаніях зі списку «Fortune 500» на 75% залежить від soft skills, тоді як hard skills займають лише 25%. Робимо висновки, що «м'які» навички більшою мірою впливають на розвиток кар'єри. Можна до автоматизму відточити написання програмних кодів, але тільки вміння взаємодіяти в соціальному середовищі допоможуть такому програмісту стати керівником компанії з продажу програмного забезпечення [8].

Отже, якщо хочете вдосконалюватись та просуватись вперед? Не стійте на місці. Вдосконалюйтесь. Відвідайте навчальні програми, курси, семінари, аби вдосконалювати свої hard skills.

А про універсальні компетенції подбайте на тренінгах, групах особистісного зростання та не забувайте про самоосвіту та розвиток. І тоді ваші шанси на підвищення будуть набагато ближчими.

Висновки до розділу 1

Ряд наук, таких як, соціальна психологія, філософія, педагогіка, економіка, дають відповіді на питання: Що значить бути лідером? Чому? Навіщо?

Будь-який менеджер, який прагне працювати якомога ефективніше,

повинен прагнути стати лідером. Для того, щоб успішно здійснювати управлінські функції, менеджеру потрібно вміти вести за собою підлеглих.

Виступаючи сьогодні в ролях керуючого, дипломата, вихователя, новатора і просто людської істоти, менеджер насамперед являє себе як лідер.

Не кожному керівнику дано стати лідером. Різниця між лідером і керівником проводиться по багатьом позиціям. Ефективний керівник не обов'язково являється ефективним лідером, і навпаки.

На сьогоднішній день проведено тисячі різних досліджень з питань лідерства. У результаті цього сформувалися три основні підходи до лідерства:

- підхід з позиції лідерських якостей;
- підхід з позиції лідерської поведінки;
- ситуаційний підхід до лідерства.

Лідерство як управління є до деякої міри мистецтвом. Можливо, це і є причина того, чому дослідникам не вдалося розробити теорію. Розглянувши ситуаційний підхід до лідерства, можна сказати, що при належній підготовці лідери зможуть навчитися обирати стиль, відповідний ситуації.

Самостійно скласти програму розвитку лідерських якостей – завдання нелегке, але цілком реальне. Ставлячи перед собою таку мету потрібно бути максимально налаштованим на досягнення поставлених завдань. Потрібно добре розуміти, що стати лідером за день, тиждень, місяць неможливо.

Лідерські якості – це набір навичок, умінь, рис характеру, що ведуть до успішності, визнання та високих результатів у діяльності. Розвиток якостей починається з прийняття на себе відповідальності за своє життя і те, що в ньому відбувається. Список якостей великий, але кожна людина – це індивідуальність і в кожного свій набір рис і особливостей.

Основні якості лідера:

- відповідальність;
- співпраця з іншими людьми та вміння вибудовувати ефективні взаємини;

- врівноваженість;
- вміння вести за собою;
- контроль над емоціями;
- чітка побудова планів та завдань;
- вміння працювати в команді.

Основні якості лідера – це напрацьовані навички, які постійно вдосконалюються.

Щоб стати успішним кандидатом для посади, варто виділити свої професійні навички *hard skills* і *soft skills*. Це дві групи ключових знань і вмінь, які важливі для роботи.

Hard skills – те, що можна вивчити і що можна протестувати. Прикладами є вміння швидко друкувати, володіння іноземними мовами, знання мови програмування, математичні обчислення. Тобто будь-яку навичку можна оцінити об'єктивно.

Soft skills – компетенції універсальні, у вишах та школах ними не опікуються, а виміряти їх набагато важче. Найчастіше ступінь прояву залежить від типу особистості, особливостей характеру, темпераменту. До них відносять, комунікабельність, здатність працювати в умовах формажору, схильність до командної роботи.

Виявлення в собі цих професійних навичок, може швидше наблизити до цілі – стати лідером.

Якщо людина чогось по справжньому прагне, вона не стоятиме на місці, а буде вдосконалюватись, відвідувати навчальні програми, курси, семінари. Це перш за все потрібно їй самій для досягнення своїх цілей.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (далі – ТДВ «Яготинський маслозавод» або Товариство). Скорочена назва: ТДВ «Яготинський маслозавод». Код ЄДРПОУ:00446003. Організаційно-правова форма: товариство з додатковою відповідальністю. Середня кількість працівників протягом 2019 року складала 948 осіб [21].

ТДВ «Яготинський маслозавод» почало свою діяльність в 1956 році. У лютому 1994 року об'єднання шляхом корпоратизації перетворене у відкрите акціонерне товариство «Яготинський маслозавод». Змінами до Статуту товариства, внесеними рішенням загальних зборів акціонерів 2011 року (протокол № 1 від 04.04.2014) [21], було змінено найменування товариства на публічне акціонерне товариство. Наразі акціонерами товариства є фізичні та юридичні особи, які набули право власності на акції товариства у процесі приватизації, на вторинному ринку цінних паперів, а також у порядку спадкування громадян, правонаступництва юридичних осіб та у інших випадках, передбачених чинним законодавством. Держава акціями товариства не володіє.

12 квітня 2017 року черговими Загальними зборами акціонерів ПАТ «Яготинський маслозавод» (протокол № 1) прийнято рішення про припинення діяльності Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» шляхом перетворення в Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Затверджено план, порядок та умови здійснення перетворення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» в Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Затверджено порядок та умови обміну акцій на частки в статутному капіталу Товариства- правонаступника. Призначено

комісію з припинення (перетворення) Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод». Про затвердження Статуту Товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» 17 квітня 2018 року відбулась зміна організаційно-правової форми підприємства: припинена державна реєстрація Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» (скорочено ПАТ «Яготинський маслозавод»), та зареєстровано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (скорочено ТДВ «Яготинський маслозавод»). Державна реєстрація проведена 17.04.2018 року реєстраційний №13511450000003802 [21].

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу групи компаній «Молочний альянс». АТ «Молочний альянс» – компанія з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу якої входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном. Після приєднання до групи компаній «Молочний Альянс» у 2006 році (АТ «Молочний альянс» придбало 99% акцій підприємства) [21] у ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулася суттєва реконструкція і технічне переоснащення. Протягом наступних років на заводі було відкрито цех з виготовлення сухого знежиреного молока з новітніми високопродуктивними виробничими потужностями, сучасний масло-цех та сирний цех з унікальним обладнанням, розроблено нові види продукції на основі незбираного молока.

Нарощуючи потужності та обсяги виробництва, збільшувалась сировинна зона підприємства, яка на сьогодні охоплює Київську, Полтавську, Чернігівську, Житомирську, Черкаську, Вінницьку та Хмельницьку області.

Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників. Організаційна структура товариства затверджена рішенням Наглядової ради АТ «Молочний Альянс» від 04.06.18 року [21]. Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1.

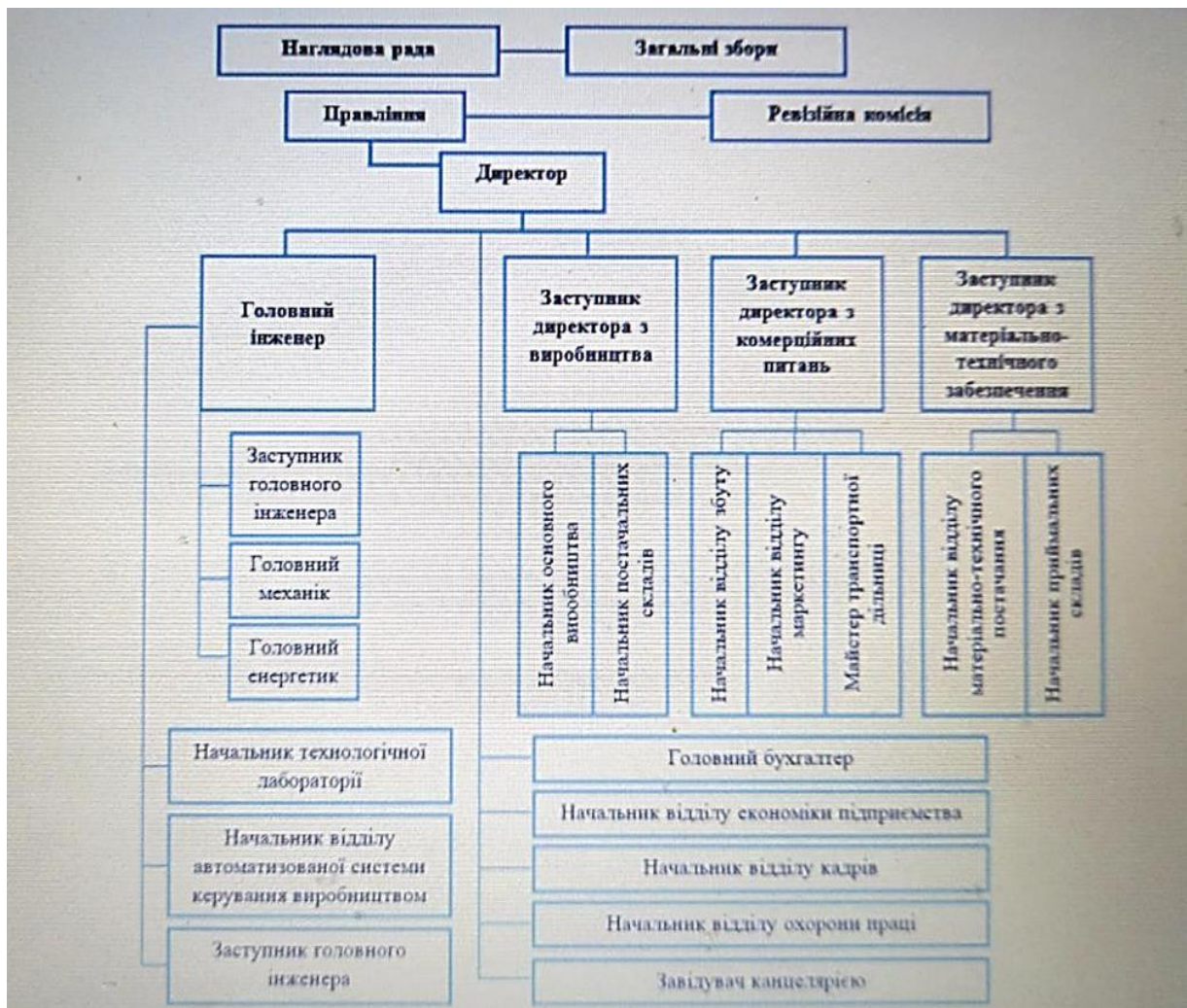


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» [21]

Основні види діяльності [31]:

- 10.51 – Перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- 46.33 – Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури: сирно-творожна; масло вершкове; молоко питне; кисломолочна продукція в асортименті.

За 2019 рік Товариством реалізовано продукції на суму 3495741 тис.

грн.. Статутний капітал товариства складає 3796716 гривень, розділений на 361592 прості іменні акції номінальною вартістю 10 гривень 50 копійок кожна. Резервний капітал формується у розмірі не менше ніж 15 відсотків статутного капіталу Товариства шляхом щорічних відрахувань від чистого прибутку товариства або за рахунок нерозподіленого прибутку. ТДВ «Яготинський маслозавод» має філію «Яготинське для дітей», яка розпочала свою роботу 25 жовтня 2012 року [43]. Це унікальний для України окремо розміщений спеціалізований завод з виробництва дитячого молочного харчування, розташований в екологічно чистому районі Київської області, поряд з територією Згурівського дендропарку. На заводі встановлено технологічно довершене обладнання зі Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії та інших країн. Під торговою маркою «Яготинське для дітей» випускається повний асортимент молочної продукції для малят від 6 місяців. Відкриття філії говорить про ефективність управління ресурсами підприємства, оскільки розширення виробництва відбувається за рахунок прибутку [43].

На сьогоднішній день в Україні функціонує близько 350 підприємств з переробки молока, з яких 80 виробляють 90% суцільномолочної продукції. У зв'язку із значною конкуренцією на ринку можна виділити ряд лідерів, які займають найбільші частки ринку, зокрема частку експорту молочної продукції першого півріччя 2019 р. у відсотковому значенні [47]:

- ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»» – 26%;
- ТОВ «Мілкіленд Інтермаркет» – 15%;
- ТДВ «Яготинський маслозавод» – 11%;
- ТОВ «КомоЕкспорт» – 11%;
- ДП «Лакталіс-Україна» – 9%;
- ТОВ «Доменік» – 7%;
- ТОВ «Фуд Девелопмент» – 7%;
- ПАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» – 7%;

- ДП «Ружин-молоко» – 3%;
- інші – 4%.

Керівництво даних підприємств вкладає значні кошти в модернізацію виробництва та покращення якості молока та молочних продуктів, слідкує та, відповідним чином, реагує на зміни кон'юнктури ринку, постійно покращує та розширює асортимент видів продукції з метою покращення процесу виробництва продукції, збільшенням обсягів реалізації продукції та отримання чистого прибутку.

З основних трендів розвитку галузі в останні роки можна відзначити наступні [47]:

- наслідки глибокої геополітичної та економічної кризи, що почалася в 2014р., українським молочникам у значній мірі вже вдалося подолати. Є надія, що нижча межа у падінні виробництва і споживанні молочних продуктів в Україні вже пройдена. У поточному році, швидше за все, відбудеться збільшення випуску продукції для внутрішнього ринку, як за рахунок прогнозованої цінової стабілізації, так і за рахунок очікуваного поліпшення добробуту українців. Проте розраховувати на суттєве збільшення споживання молочних продуктів поки не варто, оскільки змінюється загальний портрет споживача, який вже не вважає молоко продуктом першої необхідності. У цих умовах зростання промислового виробництва можливе лише за певними товарними позиціями, і то лише за рахунок прогнозованого зменшення пропозиції молочної продукції домогосподарствами. Це стосується, передусім, звичайного молока, свіжого сиру, сметани, тобто таких молокопродуктів, які в цей період часу ще масово реалізуються на ринках;

- товарна і географічна структура експорту молокопродуктів за останні роки кардинально змінилася. Зараз Україна займає 18-е місце з експорту молочної продукції у світі. Нині ціна української «молочки» на 16% нижча за світову, що дає конкурентну перевагу на світовому ринку. Ключовими країнами для збуту всієї української молочної продукції стали:

Польща, Білорусь, Лівія, Молдова, Грузія, які в загальній сумі забезпечили близько 70% всіх поставок. Також до складу імпортерів вітчизняної молочної продукції додалися Марокко, Туреччина, Єгипет і Нідерланди. Значним імпортером української сироватки є Китай. У списку експортерів в Китаї українські виробники займають 21-е місце. Збільшилося число поставок вершкового масла в Нідерланди на 8,29%. У Бангладеш і Казахстан знизилися поставки молока і вершків згущених на 13,7%;

- на ринку, як і раніше, присутній значний тіньовий сегмент. Тіньовий сектор готової молочної продукції оцінюється на рівні 20-25%. Велика кількість молочної продукції на українському ринку фальсифікується, зокрема це стосується масла, сиру та інших продуктів;

- ринок молочних продуктів належить до числа висококонкурентних – кількість тільки великих гравців близько 10-15, не кажучи про численних дрібних локальних виробників, число яких перевищує кілька сотень. Така кількість гравців призводить до того, що ринок є досить «подрібленим». Виробники розширюють свої портфелі, виводячи нові продукти з молочною або кисломолочною основою, додаючи «корисність» продукту. На сьогодні найголовнішим для споживача є здорове харчування, актуальність теми здорової їжі не знижується. Потужні компанії досить швидко реагують на споживацькі переваги: зниження споживання преміум-брендів призвело до перегляду портфелів брендів і розширенню лінійки дешевих брендів; або до додавання в асортимент сімейної упаковки, що дозволяє економити, або зменшення упаковки.

Ринок молочних продуктів України демонструє стабільний приріст в гривневому еквіваленті при тому, що приріст ринку в гривневому вираженні обумовлений не тільки інфляційними моментами, але і приростом продажів у натуральному вимірі. Водночас більш глибокий аналіз ситуації на ринку і в галузі свідчить, що за 12 місяців минулого року українські компанії виробили 10,11 млн т молочної продукції, що на 1,9% менше, ніж за аналогічний період 2017 р. (10,98 млн т), при цьому 73% збору молока припадає на частку

населення, а на ферми тільки 27% [47].

Важливою тенденцією виробництва стало підвищення вимог до якості продукції, що виробляється: у липні 2018 р. набув чинності ДСТУ 3662: 2015 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови» – документ, що встановлює стандарти для молока сортів «екстра», «вищий» і «перший». Законодавче нововведення змусило молочний бізнес переосмислити підходи до якості продукції. Фермери стали поступово відмовлятися від виробництва дешевої сировини. Державою, в 2018 р., було запропоновано програми для підтримки аграріїв. За офіційними даними, 4 348 аграрних виробників, у тому числі 60% – фермери, скористалися програмою здешевлення техніки [47].

Конкуруючі молокопереробні підприємства намагаються якомога повніше задовольнити потреби споживачів для отримання максимального прибутку. Більшість виробників молочних продуктів намагається отримати максимальний прибуток від реалізації своєї якісної продукції, однак на ринку є підприємства, які збагачуються шляхом обдурювання споживачів, випускаючи неякісні, а іноді й фальсифіковані молочні продукти [47].

Станом на кінець першого кварталу 2020 року Київська область займає п'яте місце серед областей із найвищою кількістю поголів'я молочних корів (таблиця), які належать сільськогосподарським підприємствам. Області сусіди: Полтавська, Черкаська та Чернігівська займають в цьому рейтингу провідні позиції. Вінницька, Полтавська та Житомирська області, у свою чергу, є лідерами серед інших областей за загальною кількістю молочних корів. Найбільша кількість корів у власності господарств, які належать населенню, серед областей-сусідів Київської, спостерігається у Вінницькій області, тобто ТДВ «Яготинський маслозавод» розташований в районі найінтенсивнішого розвитку молочного виробництва в Україні, що означає, що підприємство забезпечено потужною сировинною базою [47].

Структура постачальників молока на підприємство: основними постачальниками товарного молока – молоко, яке піддавалося попередній фізичній обробці (фільтрації, охолодженню) і може бути використано у

виробництві молочної продукції є різні сільськогосподарські підприємства. Однак тепер, коли чисельність стада йде на спад, їх частка в 54 загальному обсязі виробництва молока падає. Частка господарств населення, навпаки, зростає. Проблемою такого ринкового перерозподілу стала низька якість сировини, що надходить від індивідуальних господарств населення, яка не задовольняє вимоги ТДВ «Яготинський маслозавод» за якістю та ціною [31].

Індивідуальні господарства населення нині займають істотну роль в забезпечення підприємства сировинною базою молочної промисловості, незважаючи на такі недоліки, як: низька якість молока, підвищені фінансові витрати на контроль якості та транспортування сировини, яскраво виражена сезонність поставок.

Загальна схема руху товарно-матеріальних потоків у ТДВ «Яготинський маслозавод» та роль процесів постачання в ній зображена на рисунку 2.2.

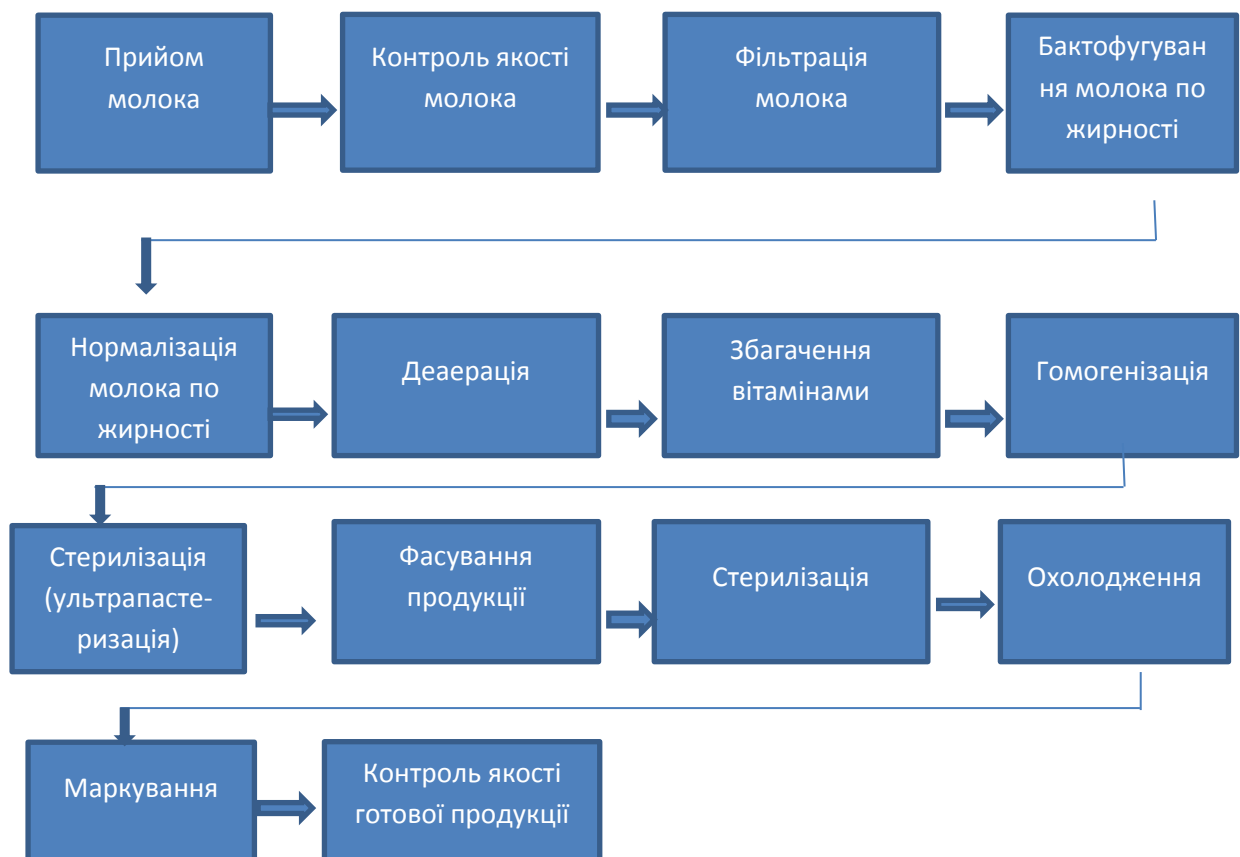


Рис. 2.2. Загальна схема руху товарно-матеріальних потоків у ТДВ «Яготинський маслозавод» [31]

Управління матеріальними ресурсами ТДВ «Яготинський маслозавод», як і організація постачання на інших промислових молокопереробних підприємствах, спрямована на досягнення таких результатів [31]:

- забезпечення оптимальної організації матеріальних ресурсів у сфері виробництва та обігу з метою досягнення безперебійності виробничих процесів та їх ритмічності, що є важливою умовою ефективного функціонування молокопереробного підприємства;
- постійний моніторинг співвідношення «ціна-якість» необхідних матеріальних ресурсів з метою адаптації до кон'юнктури ринків виробничих ресурсів;
- оптимізація логістичних витрат з метою зниження собівартості одиниці продукції;
- вирішення проблем складування та зберігання матеріальних ресурсів.

Планування процесу постачання у ТДВ «Яготинський маслозавод» розпочинається із встановлення потреби в матеріальних ресурсах і визначення величини завезення [31].

Потреба підприємства в матеріальних ресурсах визначається для виконання планів виробництва і збуту готової продукції, реалізації заходів технічного розвитку і підвищення ефективності виробництва, створення перехідних запасів.

Організація процесу постачання включає в себе збір інформації про необхідну продукцію; аналіз всіх джерел задоволення потреб в матеріальних ресурсах з метою вибору найбільш оптимального, укладання з постачальниками господарських договорів на поставку одержання й організацію завезення реальних ресурсів.

Наступним етапом є безпосереднє здійснення процесу постачання, який передбачає проведення заходів щодо закупівлі, транспортування, складування матеріальних ресурсів та їх належного зберігання.

Завершальним етапом є контроль за процесом постачання, який

здійснюється на основі контролю за виконанням договірних зобов'язань постачальників, дотриманням ними термінів постачання, вхідного контролю за якістю матеріальних ресурсів, аналізу діяльності постачальницької служби і підвищення її ефективності.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Обсяг виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури: молоко питне; кисломолочна продукція; сирно-творожна продукція. За 2019 рік ТДВ реалізовано продукції на суму 2 205 792 тис. грн. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2019 році [39]

Основний вид продукції	Обсяг виробництва		Обсяг реалізованої продукції	
	у натуральній формі, т	у грошовій формі, тис. грн	у натуральній формі, т	у грошовій формі, тис. грн
Молоко питне	48214	834000	49688	861313
Кисломолочна продукція	30609	883622	34576	1021813
Сирно-творожна продукція	3318	268511	3733	322666

На рисунках 2.3 та 2.4 відображено структуру основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

Аналіз обсягів і структури виробництва та реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» показав, що найбільша доля припадає на питне молоко – 56,8%. Таким чином, в натуральному виразі обсяги виробництва даного виду продукції майже в два рази перевищують обсяги виробництва сумарно всіх інших видів товарів підприємства. Проте, якщо порівнювати обсяги реалізації у грошовій формі, то доля питного молока становитиме 50,1% [39].

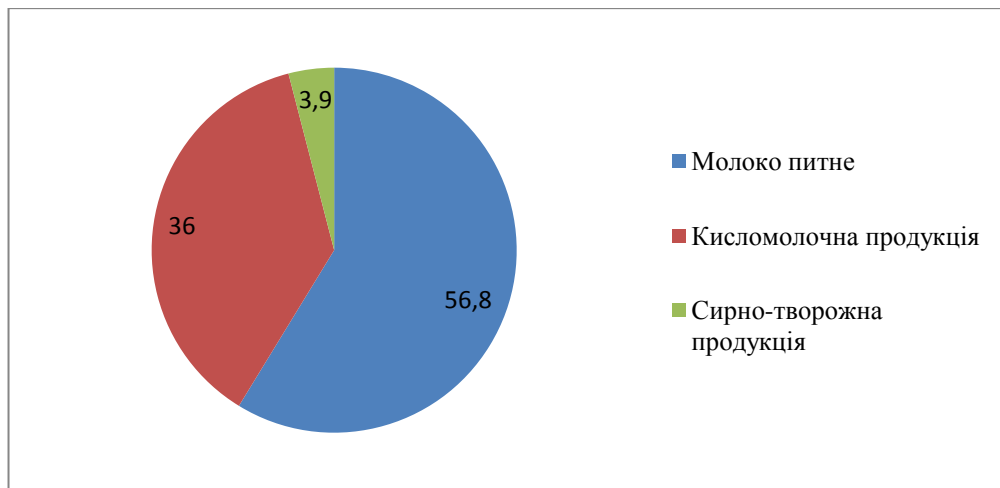


Рис. 2.3. Структура виробництва основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 рік, %

Джерело: розроблено автором на основі [39]

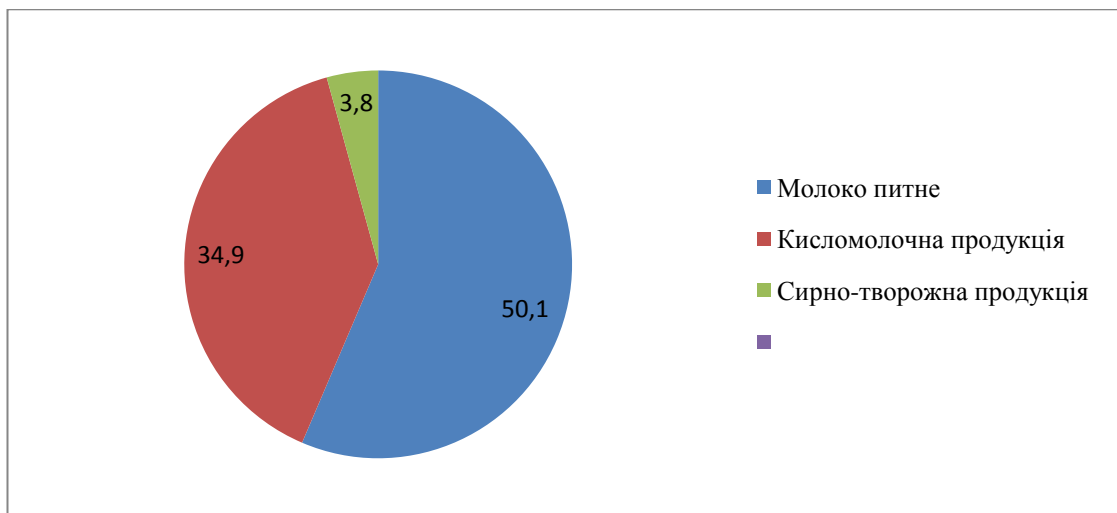


Рис. 2.4. Структура реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 рік, %

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Для обліку та складання звітності основні засоби поділяються на наступні класи (групи) [39]:

- земельні ділянки;
- будівлі, споруди і передавальні пристрої;
- машини та обладнання (у т.ч. обчислювальна техніка);
- транспортні засоби;

- інструменти, прилади, інвентар (меблі);
- інші основні засоби.

Первісна оцінка об'єктів всіх груп основних засобів здійснюється за собівартістю; попередньо оцінені витрати на демонтаж, переміщення об'єкта та відновлення території, зобов'язання за якими товариство на себе бере. Дооцінка основних засобів здійснюється за собівартістю мінус будь-яка накопичена амортизація та будь-які накопичені збитки від зменшення корисності. Прибуток і збитки від вибуття активів визначаються шляхом порівняння отриманих коштів і балансової вартості цих активів і визнаються в звіті про фінансові результати (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні засоби ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 рік, тис. грн. [16]

Найменування основних засобів	Власні основні засоби		Всього основних засобів	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
Виробничого призначення	288984	299742	288984	323375
Будівлі та споруди	69176	82509	69176	82509
Машини та обладнання	177766	182444	177766	182444
Транспортні засоби	1623	1174	1623	24144
Земельні ділянки	0	155	0	818
Інші	40419	33460	40419	33460
Усього	288984	299742	288984	323375

Амортизація основних засобів нараховується із застосуванням прямолінійного методу. Строки корисного використання встановлюються для кожного об'єкта основних засобів окремо. Середні строки корисного використання для груп основних засобів становлять: будинки та споруди – 15 років; машини та обладнання – 10 років; транспортні засоби – 9 років; інші основні засоби – 5 років. Первісна вартість основних засобів на кінець звітнього періоду: 555394 тис. грн., ступінь зносу основних засобів: 46,03%, ступінь використання основних засобів: 100%, сума нарахованого зносу: 255652 тис. грн. [16]. Суттєвих змін у вартості основних засобів немає.

Наступним етапом є аналіз обсягів зобов'язань ТДВ «Яготинський

маслозавод», які складаються з: довгострокових зобов'язань, короткострокових кредитів банку, поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, короткострокової заборгованості за розрахунками з бюджетом тощо (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Зобов'язання та забезпечення ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 рік, тис. грн. [16]

Види зобов'язань	Дата виникнення	Непогашена частина боргу	Дата погашення
Кредити банку	27.12.2019	127000	08.01.2020
Відсотки по кредитах	04.12.2019	2238	03.01.2020
Зобов'язання за цінними паперами	х	205550	х
У тому числі за облігаціями:	х	205550	х
Серія С	01.12.2014	99194	18.11.2024
Серія D	01.03.2015	98330	16.02.2025
Відсотки по облігаціях	31.12.2019	5380	10.03.2020
Премія по облігаціях	31.12.2019	2646	16.02.2025
Податкові зобов'язання	х	14344	х
Інші зобов'язання та забезпечення	х	479626	х
Усього зобов'язань та забезпечень	х	828958	х

Таким чином, відповідно до проведеного аналізу, робимо висновок, що ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом 2018-2019 років працювало з достатньою ефективністю. Підприємство є прибутковим, характеризується стійкою позицією на ринку. Разом з тим компанія продовжує вишукувати можливості покращення своїх фінансово-економічних показників для задоволення попиту споживачів на свою продукцію [43].

Необхідною умовою ефективного функціонування будь-якого підприємства на ринку є своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану, оскільки жоден власник не повинен нехтувати можливостями збільшення прибутковості підприємства, які можна виявити підчас аналізу фінансового стану. Використовуючи горизонтальний аналіз балансу, проведемо оцінку основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Найменування показника	Роки			Відхилення			
				абсолютне, +/-		відносне, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Обсяг виробленої продукції, т	82007	82141	80988	134	-1153	0,16	-1,40
Чистий дохід від реалізації продукції	3201672	3160485	3166323	249069	5838	8,4	0,18
Середньорічна вартість основних засобів	768864	834000	867421	65136	33421	8,47	4,01
Фондовіддача, грн./грн	12,66	10,74	8,45	-1,92	-2,29	-15,17	-21,30
Адміністративні витрати	26531	33139	33076	6608	-63	24,91	-0,19
Середньорічна вартість активів	551216	883622	826262,7	332406	-57359,3	60,30	-6,49
Середньорічна вартість власного капіталу	329687	268511	300753	-61176	32242	-18,56	12,01
Валовий прибуток	859321	593733	508455	-265588	-85278	-30,91	-14,36
Собівартість реалізованої продукції	2342351	2566752	2657868	224401	91116	9,58	3,55
Витрати на збут	446501	246123	239378	-200378	-6745	-44,88	-2,74
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	72,38	75,34	85,25	3,06	12,91	4,22	14,62
Прибуток від операційної діяльності	367869	297379	223338	-70490	-74041	-19,16	-24,90
Чистий прибуток (збиток)	253732	184741	129547	-68991	-55194	-27,19	-29,88

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, Б, В, Г, Д, Е

За досліджуваний період підприємство наростило обсяги виробництва на 9,35%, що у натуральному виразі складає 7025 т. Чистий дохід від реалізації продукції за 2018-2020 рр. зростав, навіть з урахуванням значного зростання собівартості продукції на 38,16% за весь період. Валовий прибуток зріс на 42,21%, порівнюючи з виручкою, можна зробити висновок, що підприємство ефективно оптимізувала свої витрати. Фондовіддача мала тенденцію до зниження, оскільки разом із доходом значно зростала і вартість основних засобів. Значний приріст також спостерігається у вартості основних

засобів та власного капіталу, тобто підприємство витрачається на свій розвиток.

Також, не зважаючи на те що собівартість реалізованої продукції зросла на 25,03% у 2020 році в порівнянні з 2018 роком, прибуток від реалізації продукції зріс на 13,78% за рахунок значного зростання чистого доходу від реалізації продукції (пов'язано з підняттям цін на продукцію), але зросли витрати на 1 гривню реалізованої продукції, що свідчить про підвищення адміністративних та збутових витрат. Динаміка показників свідчить про те, що продукція підприємства користується попитом, який з кожним роком зростає.

Попри зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції, чистий прибуток має негативну динаміку, проте у 2020 році склав 129547 тис. грн., що означає зростання на 12,29% у порівнянні з 2018 роком, але зниження на 27,19% у порівнянні з 2019 роком. Проте загальна динаміка показників свідчить про достатньо ефективну роботу підприємства протягом 2018-2020 років.

Проведемо аналіз ефективності трудових ресурсів підприємства в період з 2018 по 2020 р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників трудових ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Абс. відхил., +/-		Відносн. відхил., %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	908	897	928	-11	51	-1,21	5,69
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	74980	109285	147942	34305	38657	45,75	35,37
Продуктивність праці, тис. грн./особу	2977,0	3565,3	3687,5	588,3	122,2	19,76	3,43
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	6873,9	10141,5	13004,7	3267,6	2863,2	47,54	28,23

Джерело: розраховано автором на основі додатків Б, Г, Е

Проведений аналіз свідчить, що в 2020 році підприємство підвищило

чисельність свого персоналу на 5,69% в порівнянні з попереднім роком. За рахунок цього, а також певних зовнішніх чинників (таких як зростання рівня мінімальної заробітної плати), зріс фонд заробітної праці на 38 657 тис. грн, тобто на 35,37% в порівнянні з 2019 роком і на 97,31%, майже у два рази, у порівнянні з 2018 роком. Враховуючи це, присутня позитивна динаміка зростання середньомісячної заробітної плати по підприємству, яка у 2020 році зростає на 89,19% в порівнянні з 2018 роком і на 28,23% з 2019 роком.

Також із збільшенням середньооблікової чисельності та виручки зросла і продуктивність праці на 23,87% у 2020 році в порівнянні з 2018 роком, що означає збільшення обсягу вироблених благ за рахунок збільшення трудовитрат. У цілому динаміка показників трудових ресурсів за досліджуваний період має виключно позитивну тенденцію як для підприємства, так і для працівників.

Розглянемо показники динаміки структури операційних витрат на виробництво продукції у ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники динаміки операційних витрат на вироблену продукцію у
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 роки, тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Матеріальні витрати	1763122	1944364	2068674	181242	124310	10,28	6,39
Витрати на оплату праці	74980	109285	147942	34305	38657	45,75	35,37
Відрахування на соціальні заходи	16408	23122	29646	6714	6524	40,92	28,22
Амортизація	27668	37373	56513	9705	19140	35,08	51,21
Інші операційні витрати	343904	417386	545613	73482	128227	21,37	30,72
Разом	2226082	2531530	2848388	305448	316858	13,72	12,52

Джерело: розраховано автором на основі додатків Б, Г, Е

Отже, найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат

займають матеріальні витрати. Зростання матеріальних витрат, за досліджуваний період, відбулося за рахунок підвищення цін на матеріальні ресурси. Витрати на оплату праці також мали тенденцію до збільшення, це зумовлено зростанням мінімальної заробітної платні. Відрахування на соціальні, інші операційні витрати, а також амортизація протягом аналізованого періоду теж зросли.

Отже, матеріальні витрати у 2020 році значно зросли і це веде до збільшення собівартості продукції. Проте зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування зумовлено зовнішніми факторами, які не залежать від підприємства.

Основною діяльністю будь-якого підприємства є отримання прибутку, який в свою чергу є основним показником ефективності його діяльності. Тому одним з основних етапів аналізу підприємства є аналіз його фінансових результатів. Проаналізуємо динаміку змін показників фінансових результатів за 2018-2020 рр. діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
Валовий прибуток	653249	859321	928989
Інші операційні доходи	3220	5034	5869
Адміністративні витрати	22668	26531	33139
Витрати на збут	363425	446501	581379
Інші операційні витрати	10940	23455	22961
Фінансовий результат від операційної діяльності	259436	367868	297379
Інші фінансові доходи	3382	5477	3503
Інші доходи	619	116	19
Фінансові витрати	62046	62482	79520
Інші витрати	688	1421	3
Фінансовий результат до оподаткування	200703	309558	221378
Витрати з податку на прибуток	36180	55849	36637
Чистий фінансовий результат	164523	253709	184741

Джерело: додатки Б, Г, Е

Для подальшого аналізу дослідимо динаміку відхилень усіх показників у абсолютному та відносному вираженні (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка відхилень показників фінансового результату

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

Показник	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Валовий прибуток	206072	69668	31,55	8,11
Інші операційні доходи	1814	835	56,34	16,59
Адміністративні витрати	3863	6608	17,04	24,91
Витрати на збут	83076	134878	22,86	30,21
Інші операційні витрати	12515	-494	114,40	-2,11
Фінансовий результат від операційної діяльності	108432	-70489	41,80	-19,16
Інші фінансові доходи	2095	-1974	61,95	-36,04
Інші доходи	-503	-97	-81,26	-83,62
Фінансові витрати	436	17038	0,70	27,27
Інші витрати	733	-1418	106,54	-99,79
Фінансовий результат до оподаткування	108855	-88180	54,24	-28,49
Витрати з податку на прибуток	19669	-19212	54,36	-34,40
Чистий фінансовий результат	89186	-68968	54,21	-27,18

Джерело: розраховано автором на основі даних таблиці 2.8

Проведений аналіз показав, що за досліджуваний період валовий прибуток має значний приріст, у 2020 році становить 928989 тис. грн, що на 8,11% більше від 2019 року. Проте значний приріст мають адміністративні витрати та витрати на збут, в порівнянні з 2018 роком у 2020 році вони зросли на 46,19% та 59,97% відповідно. Чистий дохід від виручки має менші темпи росту, це і вплинуло на низькі темпи росту прибутку від операційної діяльності. Також зросли і фінансові витрати на 28,16% за період з 2018 по 2020 рік. Враховуючи значні підвищення усіх видів витрат, в порівнянні з 2019 роком у 2020 році підприємство отримало менший чистий прибуток на 27,18%. Проте все ж результатом діяльності є чистий прибуток у розмірі 184741 тис. грн. Керівництву підприємству необхідно звернути на зростання витрат на збут та адміністративних витрат і проаналізувати їх ефективність і оптимізувати їх для збільшення прибутку.

Розрахуємо показники ліквідності, а саме коефіцієнт покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, чистий оборотний капітал ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт покриття	> 1	1,9	1,4	1,6	-0,5	0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,6	1,5	1,2	1,4	-0,3	0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,04	0,1	0,03	0,06	-0,07
Чистий оборотний капітал, тис.грн	> 0	308472	251999	346778	-56437	94779

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, В, Д

Враховуючи отримані результати, показники ліквідності відповідають нормативним значенням, тобто підприємство ефективно використовує свої власні оборотні кошти. Коефіцієнт покриття мав тенденцію до незначного зниження за досліджуваний період, проте залишається в межах нормативу, що свідчить про здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів. Щодо коефіцієнту швидкої ліквідності, то теж прослідковується певна негативна динаміка, але все залишається в межах норми, що свідчить про здатність підприємства вчасно погасити короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів. Однак, коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному значенню, але не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що малоймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги. Загалом негативна динаміка може відбуватися через погіршення збуту продукції, зменшення частки грошових засобів та короткострокових цінних паперів, також це призводить до зниження

спроможності сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Проаналізуємо показники фінансового стану та платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Показники фінансового стану та платоспроможності
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.**

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнти фінансової стійкості	0,7-0,9	0,6	0,5	0,6	-0,1	0,1
Коефіцієнт фінансового левериджу	1 і більше	1,4	1,7	1,6	0,3	-0,1
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1-3	1,9	1,4	1,6	-0,5	0,2

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, В, Д

Аналіз показників фінансового стану та платоспроможності показав, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має високу платоспроможність, проте не всі показники відповідають нормативному значенню, що означає зменшення фінансової стійкості та наявність певного ризику втратити платоспроможність. Коефіцієнт фінансового левериджу в межах норми хоч і має негативну тенденцію до зниження, тобто підприємство здатне забезпечити свої основні засоби власними джерелами фінансування.

Коефіцієнт загальної платоспроможності так само в межах норми хоч і має негативну динаміку, отже підприємство здатне своєчасно та в повному обсязі відповідати перед своїми кредиторами. Проте коефіцієнт фінансової стійкості за усі досліджувані роки не був у межах нормативу, лише наближені значення. Це свідчить про недостатню фінансову стійкість у довгостроковій перспективі, проте таке значення може пояснюватися активною діяльністю підприємства, в такому разі дане значення має нормативне значення і загальний фінансовий стан та платоспроможність

ТДВ «Яготинського маслозавод» відповідає усім нормативним значенням і здатне відповідати за свої коротко- та довгострокові зобов'язання і має фінансову стійкість як у коротко- так і у довгостроковій перспективі. Але з урахуванням негативної динаміки показників підприємству варто звернути увагу на покращення фінансового стану та платоспроможності або для початку підтримувати існуючий рівень [31].

Проаналізуємо показники ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Показники ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2018-2020 рр.**

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	3,25	2,94	2,72	-0,31	-0,22
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	6,00	5,19	4,55	-0,81	-0,64
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	збільшення	60	69	79	9	10
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	збільшення	41	54	62	13	8
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	18,15	20,07	23,52	1,92	3,45
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	12,47	11,08	11,66	-1,39	0,58
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	8,49	7,48	7,11	-1,01	-0,37

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, Б, В, Д, Г, Е

Дослідження ділової активності підприємства показало, що в цілому ситуація на підприємстві позитивна, але більшість показників за досліджуваний період мають тенденцію до погіршення. Зросли строки погашення кредиторської та дебіторської заборгованостей, підприємство неефективно використовує власний капітал, також негативна динаміка

оборотності основних засобів вказує на зменшення обсягу реалізації або високу вартість капіталовкладень. Найбільш позитивну динаміку має коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, це говорить про зменшення обсягів неліквідних статей оборотних активів, що сприяє покращенню структури оборотних активів підприємства в цілому та підвищення рівня його фінансової стійкості.

Підрахуємо показники рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Показники рентабельності видів діяльності ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2018-2020 рр., %**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Валова рентабельність	31,82	36,69	36,19	4,86	-0,49
Рентабельність від операційної діяльності	12,57	15,55	11,48	2,98	-4,07
Рентабельність продажів	6,08	7,92	5,28	1,85	-2,64
Рентабельність собівартості	8,01	10,83	7,20	2,82	-3,63
Рентабельність необоротних активів	69,04	76,84	48,18	7,80	-28,67
Рентабельність оборотних активів	27,70	33,42	20,43	5,72	-12,98
Рентабельність активів	19,77	23,29	14,35	3,52	-8,94
Рентабельність власного капіталу	51,60	59,30	37,58	7,70	-21,71
Рентабельність продукції	8,01	10,83	7,20	2,82	-3,63
Рентабельність чистого доходу від основної діяльності	24,14	26,84	26,57	2,70	-0,26

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, Б, В, Г, Д, Е

Проведений аналіз показників рентабельності виявив певні недоліки щодо діяльності підприємства через негативну динаміку більшості показників за досліджуваний період з 2018 по 2020 роки. Валова рентабельність зросла в порівнянні з 2018 роком на 4,37 відсоткових пункти і залишається на одному рівні у 2020 році з 2019 роком, це свідчить про рівень ефективності виробничої діяльності, а також ефективність цінової політики підприємства.

Рентабельність операційної діяльності має тенденцію до зниження у 2020 році, в порівнянні з 2019 роком знизилася на 4,07 відсоткових пункти, тобто знизилася ефективність операційних витрат, що впливають на формування собівартості продукції, яка в свою чергу значно зросла з даний період.

Рентабельність продажів також знизилася на 2,64 відсоткових пункти в порівнянні 2020 року з 2019, це свідчить про те що підприємство стало отримувати менше прибутку від кожної гривні проданої продукції, знову ж таки через зростання операційних витрат.

Прослідковується значне зниження рентабельності необоротних активів у 2020 році, на 28,67 відсоткових пункти в порівнянні з 2019 роком, це свідчить про неефективне використання основних коштів, але варто звернути увагу на значні витрати пов'язані з оновленням обладнання у 2019 році, що призвело до різкого зниження показників рентабельності, тобто це закономірна зміна і скоріш за все не несе суттєвих погіршень у здійсненні ефективної діяльності підприємства.

Щодо рентабельності активів, то у 2020 році вона становить 14,35%, що на 8,94 відсоткових пункти менше за 2019 рік, зменшення показника може свідчити про падаючий попит на продукцію підприємства або про перенагромадження активів.

Рентабельність власного капіталу у 2020 році знизилася на 21,71 відсоткових пунктів в порівнянні з 2019 роком, тобто знизилася інвестиційна привабливість підприємства, проте на це знову ж таки могло вплинути переоснащення обладнання.

Рентабельність продукції знизилася до 7,2% у 2020 році, така динаміка пояснюється зростанням операційних витрат, які впливають на формування собівартості продукції [43].

Таким чином, показники рентабельності за 2020 рік мають переважно негативну динаміку, основною причиною такої динаміки є зростання витрат, проведення оновлення обладнання у 2019 році та зниження прибутку,

загалом здійснювана господарська діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» є ефективною, проте саме динаміка її є невтішною, на що варто звернути увагу. Потрібно зайнятися оптимізацією витрат або ж шукати рішення щодо збільшення прибутку за незначного збільшення витрат.

Отже, здійснивши аналіз основних техніко-економічних показників можемо сказати, що підприємство здійснює достатньо ефективну роботу протягом аналізованого періоду.

2.3 Дослідження особливостей лідерських якостей співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод»

Згідно зі звітом Світового економічного форуму про майбутнє робочих місць до 2025 року 50% усіх співробітників потребуватимуть перекваліфікації, оскільки впровадження технологій зростає [22].

Критичне мислення та вирішення проблем очолюють список навичок, які, на думку роботодавців, стануть популярнішими протягом наступних п'яти років.

Цього року нещодавно з'явилися такі навички самоуправління, як активне навчання, стійкість, стресостійкість та гнучкість.

Респонденти дослідження «Майбутнє робочих місць» підраховали, що близько 40% працівників потребують перекваліфікації протягом шести місяців або менше.

Половині з нас потрібно буде перекваліфікуватися протягом наступних п'яти років, оскільки настає «подвійне порушення» економічних наслідків пандемії та посилення автоматизації, яка трансформує робочі місця. Про це йдеться в третьому виданні Звіту про майбутнє робочих місць Всесвітнього економічного форуму, у якому відображаються робочі місця та навички майбутнього, відстежуються темпи змін та напрямок подорожі. Але сам технологічний збій, який змінює робочі місця, також може стати ключем до їх створення – і допомогти нам опанувати нові навички.

Два способи підготувати молодь до ринку праці після COVID-19 [22]:

- «У нашому розпорядженні є інструменти. Щедрість технологічних інновацій, які визначають нашу нинішню епоху, можна використати для розкриття людського потенціалу», – каже засновник і виконавчий голова Форуму, професор Клаус Шваб;

- «У нас є засоби для перекваліфікації та підвищення кваліфікації людей у безпрецедентній кількості, для розгортання точних мереж безпеки, які захищають переміщених працівників від злиднів, і для створення індивідуальних карт, які орієнтують переміщених працівників на робочі місця завтрашнього дня, де вони зможуть процвітати».

За оцінками Форуму, до 2025 року 85 мільйонів робочих місць можуть бути витіснені через зміну розподілу праці між людьми та машинами. Але може з'явитися ще більше робочих місць – 97 мільйонів – більш пристосованих до нового розподілу праці між людьми, машинами та алгоритмами [22].

Топ-10 навичок-2025:

- 1) аналітичне мислення та інноваційність;
- 2) активне стратегічне навчання;
- 3) комплексне вирішення проблем;
- 4) критичне мислення та аналіз;
- 5) креативність, оригінальність та ініціативність;
- 6) лідерство та соціальний вплив;
- 7) використання технологій, моніторинг та контроль;
- 8) технологічний дизайн та програмування;
- 9) стресостійкість та гнучкість;
- 10) вміння аргументувати, вирішувати проблеми та формувати ідеї.

1. Аналітичне мислення – це здатність людини проаналізувати конкретну ситуацію, зіставити факти й зробити висновки на основі отриманих даних. При аналітичному способі мислення людина розкладає інформацію на складові, структурує дані та з'ясовує їх співвідношення між

собою. Такий підхід дає можливість приймати краще рішення серед усіх можливих [38].

Упоратися з математичним, технологічним або фінансовим завданням допоможе добре розвинене аналітичне мислення. До того ж чим частіше ви будете вирішувати складні завдання, тим більше будуть розвиватися логіка й аналітичне мислення.

Аналітичне мислення дає змогу [33]:

1) *прогнозувати ситуацію*. Люди, які мислять аналітично, відмінно вміють передбачати проблеми до того, як вони постануть. Такі «мислителі» вміють прораховувати кроки наперед і передбачати всі можливі варіанти розвитку подій;

2) *розставляти пріоритети*. Рим не за один день побудували. Люди з аналітичним складом розуму знають, як розбити великі цілі на досяжні кроки. Це також допоможе ефективно витратити свою енергію і правильно розподіляти сили;

3) *рости як особистість*. Люди з таким складом розуму розглядають кожну невдачу як можливість зростання. Досвід минулих провалів за правильного аналізу помилок перетворюється на перевагу. Як правило, це допомагає наступного разу знайти найбільш ефективне розв'язання проблеми й не допускати попередніх помилок.

Аналітичні навички також важливі для досягнення життєвих цілей. Завдяки такому підходу можна впевнено справлятися навіть зі складними завданнями. Адже в такому випадку рішення буде ухвалюватися на основі логіки, а не емоцій.

Як розвинути аналітичне мислення [33]?

Аналітичні здібності можуть бути перевагою як при прийомі на роботу, так і допомагати в повсякденному житті. Звичку мислити аналітично можна виробити, тобто прокачати, як м'язи в спортзалі.

Першу базу для аналітичної роботи мозку діти отримують в школі, передовсім на уроках математики. У дорослому віці аналітичне мислення

добре розвиває розв'язання логічних задач, вивчення іноземних мов та робота з базами даних.

Щоб розвинути аналітичне мислення, потрібно навчитися:

- 1) аналізувати інформацію. детально вивчайте ситуацію, визначайте ключові моменти, виявляйте сильні й слабкі сторони, плюси і мінуси;
- 2) дробити завдання. великі проблеми розкладайте на дрібніші. адже маленькі завдання вирішити легше;
- 3) збирати інформацію. ставте відповідні питання і намагайтеся вивчити ситуацію з усіх боків;
- 4) виявляти першопричину. постарайтеся докопатися до суті, щоб уникнути спокуси виділити одну очевидну проблему, не звернувши уваги на другорядні;
- 5) правильно організувати інформацію. чим краще дані структуровані, тим легше буде прийняти правильне рішення.

Методи тренування аналітичного мислення. Тренувати свої аналітичні здібності можна за допомогою різних підходів. Це можуть бути розважальні вправи: наприклад, настільні ігри або складання пазлів. У грі ви будете вчитися розпізнавати мотиви інших людей, розуміти логіку їхніх дій і передбачити подальший хід подій.

Крім того, розвивати аналітичне мислення можна за допомогою інтелектуальних занять – розгадування кросвордів або головоломок. Якщо в якийсь момент вам набридне вгадувати чужі загадки, придумайте свої.

Людам, які хочуть поліпшити розумовий процес, підійдуть і класичні уроки: вивчення іноземних мов, читання книг, розв'язання математичних задач.

Ще одна ефективна методика для розвитку аналітичного мислення – *моделювання ситуацій*. До прикладу, візьмімо типову ситуацію на роботі – ви прагнете отримати певну посаду. Продумайте, в який спосіб ви найімовірніше досягнете результату, що вам для цього потрібно і скільки часу може зайняти цей процес. Враховуйте всі фактори до найдрібніших

деталей, зокрема задумайтеся про нестандартні шляхи. Таким чином, ви будете розвивати свої аналітичні і творчі здібності, і навіть інтуїцію.

Розвинути свої аналітичні здібності можливо! Для цього не потрібно надзусиль – потрібно лише поставити мету. Через гру або вивчення мов ви навчитеся швидко й ефективно вирішувати завдання. Адже аналітичні навички – це ті навички, які ви свідомо чи несвідомо використовуєте у багатьох сферах життя. А, отже, і розвивати їх можна в процесі гри або спілкування, а не тільки штудіюючи енциклопедію або вирішуючи складні завдання [33].

2. Кластерний аналіз, стосовно питань навичок молоді XXI століття, дав змогу сформуванню матрицю навичок, провести їхню кластерізацію та виокремити чотири основні категорії навичок, які є необхідними для молоді у XXI столітті:

- *навчальні навички*, які допомагають адаптуватися до робочого середовища та вдосконалювати свої знання, вміння і компетенції;
- *навички грамотності*, які допомагають розрізняти факти, публікувати інформацію, створювати технології, визначати достовірність джерел та інформації;
- *соціальні навички* – здатність успішно й ефективно взаємодіяти з конкретними людьми або різними групами, досягаючи поставлених цілей;
- *особистісні навички* – якості людини, які певним чином характеризують її особистість.

До навчальних навичок були включені критичне мислення, креативність (творчість, інноваційність) та самонавчання; до навичок грамотності медіаграмотність, цифрова грамотність; до соціальних навичок – навички командної роботи, комунікативність, емоційний інтелект; до особистісних навичок – гнучкість, таймменеджмент, ініціативність.

Для розвитку навичок необхідно обирати певні інструменти (тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси, курси підвищення кваліфікації, читання спеціальної літератури тощо). Важливе значення у виборі інструментів і

досягненні результатів мають особистісні якості та установки молоді.

Отже, такі навчальні навички, як критичне мислення, уміння розв'язувати проблеми формується тоді, коли молодь не лише відтворює інформацію, але й формує для себе нові знання, розробляє і розвиває нові ідеї: перевіряє гіпотези; аналізує все, що відбувається навколо; розв'язує логічні завдання; знаходить усьому пояснення. Прикладами онлайн-сервісів, які дають змогу формувати й розвивати критичне мислення, можуть бути: Mindomo, Cacoо, Infogr.am, дошки мозкового штурму Stormboard тощо [33].

Креативність (творчість, інноваційність) формується і розвивається за умов реалізації власного творчого потенціалу (малювання; створення відео, презентацій; написання творів, історій, блогів тощо), генерування цікавих ідей, нестандартного мислення та розширення власного світогляду і фантазування. Для цього доречно використовувати такі онлайн-сервіси, як: документи Google Диск, онлайнві презентації Prezi й Emaze, фоторедактори Avatan, Photoshop, сервіси для створення альбомів; відеоредактори Youtube тощо [32].

Самонавчання і саморозвиток формуються і розвиваються завдяки наявності у особистості цікавості до знань, бажання і мотивації їх отримувати. Для цього потрібно багато читати, навчатися самоорганізації і позитивному мисленню, цікавитися усім новим та знаходити онлайн курси для розширення власних знань.

Основними методами розвитку навичок ХХІ для молоді є самонавчання (читання літератури, самостійне вивчення різних матеріалів, перегляд вебінарів тощо), пошук і отримання зворотного зв'язку від викладачів, наставників і роботодавців, навчання на досвіді інших (ментворкінг), спеціальні завдання (самостійні вправи), розв'язання кейсів (дослідження конкретних ситуацій з пропозицією оптимальних шляхів розв'язання), розвиток в процесі роботи тощо.

3. Проблеми можна поділити на явні та приховані. Явні – ті, про які ви знаєте: наприклад, керівник поставив вам конкретне завдання. Приховані –

ті, що не завжди впадають в око: наприклад, ви помічаєте, що старі методи перестали бути такими ж дієвими, як раніше.

Якщо ви здатні виявити приховану проблему – ви вже зробили перший крок до її вирішення. Крім виявлення, вирішення проблем складається ще з 6 етапів:

- 1) ідентифікація проблеми;
- 2) трансформація проблеми у ціль;
- 3) пошук рішень;
- 4) розробка прототипу;
- 5) тестування;
- 6) впровадження;
- 7) оптимізація.

Хоча у майбутньому роботодавці вимагатимуть від усіх своїх співробітників вміння вирішувати проблеми комплексно, зараз організаційна культура всередині багатьох компаній часто, навпаки, вбиває здатність команди приймати усвідомлені рішення у самому зародку [32].

Ось що заважає формуванню навички complex problem solving у співробітників:

- керівники не розповідають про глобальні цілі, а просто роздають дрібні доручення – це вбиває бажання досягати більшого і мислити комплексно;
- у компанії не заведено обмінюватися досвідом: як всередині команди, так і з конкурентами;
 - команда складається із подібних одне на одного людей;
 - не заохочується висловлювати свої ідеї та проявляти ініціативу;
 - у команді є лише один супергерой, усі інші – прості смертні;
 - усе контролюється до найменших дрібниць;
 - встановлюються жорсткі і при цьому не аргументовані дедлайни.

Щоб сама культура праці сприяла розвитку CPS, менеджерам варто використовувати методику OKR (Objectives and Key Results – цілі та ключові

результати) замість KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності). Коли співробітникам встановлюють чіткі KPI, вся їхня енергія спрямована на досягнення виключно цих KPI, а не на загальний результат [23].

Розвитку CPS сприяють:

- вирішення різних загадок, задач, головоломок (судоку теж підходять);
- толерантність до невизначеності — те, наскільки ви готові приймати мінливість навколишньої дійсності і у будь-який момент підлаштуватися під зміни;
- відповідний стиль менеджменту, коли керівництво не вдаряється у мікроменеджмент і не намагається контролювати кожен ваш крок;
- комп'ютерні ігри, особливо ігри-стратегії, та квести (дослідження проводились на підлітках і дітях, але чому б і не спробувати).

7 правил для тих, хто прагне комплексно вирішувати проблеми [23]:

- «бачу ціль – не бачу перешкод»: шукайте рішення так, наче точно знаєте, що воно є;
- розв'яжуйте задачі і головоломки, грайте в ігри;
- вивчайте гнучкі проектні методології, а краще декілька;
- потрібно вирішувати – придумайте рішення. Вирішили – втілюйте в життя, не кидайте справу на півдорозі;
- колекціонуйте цікаві кейси;
- мисліть стратегічно, вирішуйте тактично;
- ставайте керівником самому собі – не просто виконуйте доручення, а дивіться глибше і вирішуйте проблеми.

4. Найбільш розгорнутим формулюванням критичного мислення є широко відоме визначення Американської філософської асоціації (APA-Delphi): «Критичне мислення – це цілеспрямоване, саморегулююче судження, яке завершується інтерпретацією, аналізом, оцінкою і інтерактивністю, також як поясненням очевидних, концептуальних,

методологічних, або контекстних міркувань, на яких ґрунтується це судження». Також вони визначають ряд особистісних характеристик, які притаманні для людини з розвинутим критичним мисленням: «Ідеальне критичне мислення людини зазвичай пов'язане з допитливістю, хорошою обізнаністю, причиною довіри, неупередженістю, гнучкістю, справедливістю в оцінці, чесністю в зіткненні з особистими упередженнями, розсудливістю в судженнях, бажанням прояснювати проблеми і складні питання, ретельністю в пошуку потрібної інформації, розумністю у виборі критеріїв, постійністю в пошуку результатів, які є настільки ж точними, як використані першоджерела. Ця комбінація, що зв'язує розвиток вміння критичного мислення з розумінням основ раціонального і демократичного суспільства».

Д. Халперн виділяє такі важливі якості, які властиві людині, яка володіє критичним мисленням, є [23]:

- готовність до планування (вміння стримувати свою імпульсивність і складати план своїх дій);
- гнучкість (відсутність ригідності і догматизму в мисленні, готовність розглядати нові варіанти, прагнення прояснити складні для себе питання, змінювати свою точку зору);
- наполегливість (готовність взятися за вирішення завдання і не відступати, допоки воно не буде вирішено);
- готовність виправляти свої помилки (вміння визнавати, а не виправдовувати свої помилки, вчитися на них, вміння бути відкритим до критики оточуючих);
- усвідомлення (спостереження за власними розумовими діями, тобто по суті, рефлексивний самоконтроль);
- позитивна установка на критичне мислення (активне прагнення навчитися мислити критично).

Критичне мислення може викликати негативні та неправильні уявлення через свою «критичність». Але воно зовсім не має на увазі неприйняття інших суджень або тотальну критику всієї інформації, що надходить. Воно є

різнобічним підходом до досліджуваних проблем керівником, щоб підлеглий міг прийняти своє обдумане, зважене і обґрунтоване рішення [23].

5. Креативність – вміння мислити нестандартно, підходити до вирішення завдань, спираючись на нові, конструктивні ідеї, не беручи до уваги типові схеми і заїжджені механізми. Креативність – це прагнення знаходити оригінальні способи вирішення завдань, що означає відмову від стандартів і стереотипів. Це комбінація творчих здібностей з незвичайним, «не зашореним» баченням завдання або ситуації.

Визначення креативності в психології передбачає застосування талантів, знань, особливих навичок в реалізації проектів за новим сценарієм, це своєрідне віддзеркалення стрибкоподібного прогресу, де енергійність, ініціативність, кмітливість утворюють комбінацію якостей, необхідних для наступального руху вперед. Сфери діяльності, де необхідна це якість:

- дизайн (інтер'єрів, реклами, друкованих видань). Головні показники креативності в цій сфері: унікальність, запам'ятовуваність, ефектність, економія бюджету;
- мистецтво. Результати: вміння дивувати і надихати публіку, викликати непідробний інтерес у глядачів, захват і захоплення у критиків;
- управління бізнесом. Застосування креативності направлено на пошук мотивації, розробку гнучких, оптимізованих концепцій, впровадження інновацій.

Ознаки креативності мислення:

- вміння знайти нове рішення в рамках стандартних умов;
- усунення проблем незвичайним способом;
- пошук альтернативних варіантів виконання типових завдань;
- гнучкість мислення, оригінальність висновків;
- вміння аналізувати, інтегрувати нововведення, синтезувати унікальні продукти;
- розвинена інтуїція, яка направляє рух думки в правильне русло;
- продуктивність, вміння безперестанку генерувати ідеї.

Це властивість особистості асоціюється з умінням жити весело, цікаво, захоплююче. Завдяки цій якості самореалізація індивіда проходить в різних напрямках і сферах. Зазвичай креативні люди відрізняються широким кругозором, активні, енергійні, комунікабельні та життєрадісні. Вони легко стають «душею компанії», ініціюють і організовують спільні заходи.

Способи, як розвинути в собі креативність і творче мислення [23]:

1) мозковий штурм. Визначається проблема і пропонуються способи для її вирішення. Висловлюються будь-які фантастичні, безглузді варіанти, головне незвичайні;

2) синектика (суміщення предметів, які відрізняються параметрами). При поєднанні різнорідних елементів застосовується метод асоціацій. Предмети об'єднуються в групу відповідно до прямої, символічної і персональної аналогії;

3) фокальні об'єкти. Вибирають предмет, потім придумують ознаки, які здатні поліпшити характеристики вихідного об'єкта. Процес імпровізованого удосконалення предмета відточується до стану доцільності реальних нововведень.

Розвиток креативності передбачає формування нових, корисних ідей щодня. Якщо задум несе практичну користь, процес розвитку творчих здібностей стає спрямовуючою до реального успіху в різних сферах життя. Відпрацювання навичок здійснюється регулярно протягом тривалого періоду часу.

6. Лідерство (англ. Leadership) – впровадження організаційного керівництва, яке здійснюється топ-менеджментом. Лідерство охоплює (але не обмежується тільки цим) розробку бачення, планування, прийняття рішень, заохочення, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення певної мети.

У сучасній науці, за наявності спільності вихідних позицій, лідерство характеризується неоднозначно. Можна визначити наступні основні підходи до його тлумачення [42].

1. Лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху донизу, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб. Політичне лідерство, пише Жан Блондель, – це «влада, здійснювана одним або декількома індивідами, для того, щоби спонукати членів націй до дій».

2. Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Таке визначення лідерства впливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. Заняття в цій системі позицій, пов'язаних з виконанням управлінських функцій (ролей), і дає людині статус лідера. Іншими словами, як відзначає Даунтон, лідерство – це «становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, яка це становище посідає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів».

3. Лідерство – це вплив на інших людей.

7. Контроль – функція управління, що спрямована на інформування про стан об'єкта; використовують для запобігання негативним результатам.

Моніторинг – засіб контролю за процесом, форма збору, зберігання, оброблення та розповсюдження інформації про діяльність педагогічної системи, її розвитком.

Види контролю:

- попередній – перевіряється правильність визначеної мети, можливості реалізації завдань;
- поточний – контролюється хід виконання деяких етапів реалізації програми, оцінюються зміни умов діяльності;
- тематичний – з'ясовується рівень розв'язання завдань згідно теми, стан рівня розвитку здібностей;
- комплексний – одержання інформації про роботу щодо реалізації чинних програм.

Види моніторингу:

- за масштабами цілей освіти – оперативний, тактичний, стратегічний;
- за етапами навчання – вхідний, проміжний, підсумковий;
- за часовою залежністю – попереджувальний, поточний;
- за частотою процедур – разовий, періодичний, систематичний;
- за організаційними формами – індивідуальний, груповий, фронтальний;
- за формами суб'єкт-об'єднаних відносин – соціальний, взаємоконтроль, самоаналіз;
- за рівнями управління – керівний, адміністративний, педагогічний.

Методи контролю [23]:

- спостереження, співбесіда, анкетування;
- діагностика динаміки змін у суб'єкта, об'єкта дослідження, порівняльний аналіз;
- рівень сформованості якостей, характеристик досліджуваного об'єкта;
- вивчення документації;
- анкетування і тестування;
- контроль-діагностичні зрізи;
- хронометраж.

Методи моніторингу:

- обстеження, опитування працівників;
- аналіз результатів;
- обробка і накопичення інформації;
- діагностичні таблиці, математична статистика.

9. Стресостійкість дає можливість уникнути стресу, шляхом перегляду ставлення до ситуації. Чи варто бігти і нервуватись, якщо вже запізнився? Будь-яка людина, не залежно від статусу і рангу, відчуває при цьому негативні емоції. Відмінність лише у причинах, що їх викликають. На жаль, позбутися від злості, обурення, образ, розчарування, уникнути стресових ситуацій – не в наших силах. А ось змінити ставлення до негативних реакцій,

що виникли, можливо. Це і називається стресостійкість.

Перша позитивна функція стресостійкості – захист організму від негативного впливу на здоров'я людини. Багатьом знайомий стан, коли, навіть, після невеликого перезбудження виникають: головні болі, нездужання, млявість, втома, піднімається тиск, частішає серцебиття та інші неприємні відчуття, пов'язані з погіршенням здоров'я. З медичної точки зору, під час стресу різко збільшується рівень кортизолу. Саме за рахунок підвищення цього гормону відбуваються зміни стану людини, але не в кращу сторону.

Наступною функцією можна назвати легке і незалежне існування у всіх життєвих сферах [23].

Стресостійка людина, у будь-яких умовах, може виконувати поставлене завдання. Її не відволікають: шум, сторонні питання, заздрість колег, сімейні проблеми. Такий індивід завжди виділяється з маси – спокійний, упевнений в собі, самодостатній. Це людина – лідер. З будь-якої, навіть, найекстремальнішої ситуації (пожежа, потоп, повінь тощо) вона знаходить вихід. Грубість, агресію, глузування, плітки, інтриги вона пропускає повз себе, просто не помічаючи.

Для впевненого протистояння стресу важливі кілька факторів:

- ефективного планування часу;
- схильність до оптимізму;
- вміння розслаблятися;
- розуміння своїх емоцій;
- самоконтроль і позитивний настрій.

Не варто ставитися до стресових ситуацій бездумно і несвідомо. Як тільки ви відчуваєте нервову напругу, проаналізуйте свій стан і спробуйте привести його в норму: сповільнити серцебиття, налагодити нормальне дихання, направити потік думок у раціональне русло. Такий тренінг зменшить стрес і навчить протистояти йому. Як можна рідше уявляйте собі негативний розвиток подій у ситуації, яка викликає у вас

тривогу. Навпаки – уявляйте як вже все закінчилося з найкращим для вас результатом.

Вчіться контролювати гнів або роздратування. З самого початку конфліктної ситуації постарайтеся розпізнати спалах гніву і «загасити його». Можете робити це подумки: уявіть, як ваша емоція розгорається у вигляді багаття, а ви виливаєте у вогонь чашку води. Така вправа, підвищує стресостійкість організму та особистості, допоможе протистояти емоційному напруженню [42].

10. Критичне мислення – система суджень, яка використовується для аналізу речей і подій з формулюванням обґрунтованих висновків і дозволяє виносити обґрунтовані оцінки, інтерпретації, а також коректно застосовувати отримані результати до ситуацій і проблем.

Властивості критичного мислення:

- усвідомленість;
- самостійність;
- рефлексивність (самоаналіз);
- цілеспрямованість;
- обґрунтованість;
- контрольованість;
- самоорганізованість.

Навіщо вміти мислити критично:

- у професійній та повсякденному житті критичне мислення допомагає думати і працювати більш акуратно і точно, швидко визначати важливе і другорядне, ефективніше вирішувати проблеми, уважніше і результативніше справлятися з різними завданнями;

- у навчанні разом з розвитком критичного мислення ви розвинеєте навички швидкого розпізнавання аргументів, швидкого визначення ключових ідей в текстах, використання доказів і свідчень експертних осіб і фахівців, розрізнення критичних і аналітичних матеріалів від інших;

- в особистій сфері критичне мислення навчить вас швидко

аналізувати судження, погляди, докази і думки оточуючих, грамотно обґрунтовувати свої слова і аргументовано сперечатися з тим, з чим ви не згодні, глибше розуміти чужі і власні переконання, думки і вчинки.

Усі ці навички необхідні для лідерів, керівників і для звичайних працівників. Вони сприятимуть розвитку підприємства, ефективності виконання роботи, злагодженій роботі колективу.

Серед співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод» було проведено тестування на рівень стресостійкості та ефективність прийняття рішень. Анкетування було проведено серед 15 працівників:

- 1) менеджер торгового відділу;
- 2) бухгалтер;
- 3) маркетолог;
- 4) начальник відділу маркетингу;
- 5) начальник відділу кадрів;
- 6) директор по реалізації;
- 7) начальник відділу збуту;
- 8) директор підприємства;
- 9) заступник директора;
- 10) менеджер виробничого відділу;
- 11) менеджер відділу обробки продукції;
- 12) менеджер відділу реклами;
- 13) менеджер-логіст;
- 14) креативний директор;
- 15) менеджер відділу продажу.

Тест був таким: перед працівниками було поставлено такі ознаки стресу, як інтелектуальні, поведінкові, емоційні та фізіологічні. За наявність у себе однієї з інтелектуальних та поведінкових ознак потрібно ставити собі 1 бал; емоційних – 1,5 бала, а фізіологічних – 2 бали.

Інтелектуальні ознаки стресу:

- переважання негативних думок;
- проблеми зосередження;
- погіршення показників пам'яті;
- постійне та безплідне обертання думок навколо однієї проблеми;
- підвищене відволікання;
- проблеми прийняття рішень, тривалі коливання під час виборів;
- погані сни, кошмари;
- часті помилки, збої у обчисленнях;
- пасивність, бажання перекласти відповідальність на когось іншого;
- порушення логіки, сплутані мислення;
- імпульсивність мислення, поспішні та необґрунтовані рішення;
- звуження «поля зору», коли «бачиться» менше можливих варіантів

дії.

Поведінкові ознаки стресу:

- втрата апетиту чи переїдання;
- зростання помилок під час виконання звичних дій;
- швидша чи, навпаки, уповільнена мова;
- тремтіння голосу;
- збільшення конфліктних ситуацій на роботі чи сім'ї;
- хронічний брак часу;
- зменшення часу, що приділяється на спілкування з близькими та

друзями;

- втрата уваги до свого зовнішнього вигляду, не доглянутість;
- антисоціальна, конфліктна поведінка;
- низька продуктивність діяльності;
- порушення сну чи безсоння;
- більш інтенсивне куріння та вживання алкоголю.

Емоційні симптоми:

- занепокоєння, підвищена тривожність;
- підозрілість;

- похмурий настрій;
- відчуття постійної туги, депресія;
- дратівливість, напади гніву;
- емоційна «тупість», байдужість;
- цинічний, недоречний гумор;
- зменшення почуття впевненості у собі;
- зменшення задоволеності життям;
- почуття відчуженості, самотності;
- втрата інтересу до життя;
- зниження самооцінки, поява почуття провини чи невдоволення собою чи своєю роботою.

Фізіологічні симптоми:

- болі у різних частинах тіла невизначеного характеру, головні болі;
- підвищення чи зниження артеріального тиску;
- прискорений чи неритмічний пульс;
- порушення процесів травлення (запор, діарея, підвищена газоутворення);
- порушення свободи дихання;
- відчуття напруги у м'язах;
- підвищена стомлюваність;
- тремтіння в руках, судоми;
- поява алергії або інших шкірних висипів;
- підвищена пітливість;
- швидке збільшення чи втрата ваги тіла;
- зниження імунітету, часті нездужання.

Результати тестування. Загальна максимальна сума по всьому списку може теоретично досягати 66, покажемо результати опитаних співробітників (табл. 2.14).

Результати тестування співробітників

Співробітник	Результат
Менеджер торгового відділу	17
Бухгалтер	21,5
Маркетолог	22
Начальник відділу маркетингу	25
Начальник відділу кадрів	17
Директор по реалізації	21,5
Начальник відділу збуту	23
Директор підприємства	24,5
Заступник директора	15,5
Менеджер виробничого відділу	23,5
Менеджер відділу обробки сировини	25
Менеджер відділу реклами	19
Менеджер логіст	15
Креативний директор	20
Менеджер відділу продажу	14,5

Джерело: складено автором

Показник від 13 до 24 балів вказує на досить виражену напругу емоційних та фізіологічних систем організму, що виникла у відповідь на сильний стресовий фактор, який не вдалося компенсувати. І тут потрібно застосування спеціальних методів подолання стресу, (більшість опитаних).

Показник від 25 до 40 балів вказує на стан сильного стресу, для успішного подолання якого бажана допомога психолога чи психотерапевта. Така величина стресу говорить про те, що організм вже близький до межі можливостей чинити опір стресові, (таких працівників мало).

Результати анкетування показали що у більшості опитуваних працівників, рівень стресостійкості не задовільний і потрібно застосування спеціальних методів подолання стресу.

Тест на прийняття управлінських рішень містить 10 запитань та варіанти відповідей:

1. Чому наявність цілей є ключовим фактором, який впливає на ваші фінансові рішення?

- Тому, що позбавляють емоційного витрачання грошей;
- тому, що допомагають протистояти впливу реклами;
- тому, що кошти витрачаються на мої потреби і прагнення.

2. Яка користь від наявності фінансового плану?

• Тримати свої гроші під контролем та контролювати те, як вони впливають на власне життя;

• максимізувати користь від грошей та мінімізувати проблеми пов'язані з ними;

• знати чого хочете від життя, чого хочете досягти і що зробить вас щасливими сьогодні і у майбутньому.

- всі відповіді вірні.

3. Яка ключова роль грошей в економіці країни?

- Засіб вимірювання;
- інструмент обміну;
- допомагає економіці працювати більш злагоджено;
- всі відповіді вірні.

4. Що з наведеного нижче, має найважливіше значення при прийнятті вами остаточного рішення?

- Порада друзів;
- інтенсивність ваших почуттів;
- альтернативна вартість.

5. Ваша альтернативна вартість це:

• вартість отримання консультації;

• вартість всіх альтернативних варіантів;

• наступна найкраща альтернатива від якої ви відмовляєтесь при прийнятті рішення;

- найгірший з варіантів.

6. Яким є перший важливий крок при прийнятті рішення?

- Чітке визначення проблеми;
- визначення альтернатив та можливостей;
- порадитись із друзями та близькими.

7. Які важливі речі варто розглядати у процесі прийняття правильного рішення?

- Альтернативну вартість;
- можливі компроміси;
- від чого відмовляєтесь сьогодні і у майбутньому;
- все вище наведене.

8. Як ви знаєте існує шість ключових кроків щодо прийняття важливих рішень. Який, з наведених нижче кроків, є помилковим?

- Встановлення фінансових цілей;
- визначення альтернативної вартості;
- встановлення критеріїв, що є важливим для вас;
- оцінка альтернатив на підставі критеріїв;
- перегляньте та оцініть своє рішення. Змініть його, якщо це можливо.

9. Багато людей шукають підтримку та поради від друзів та членів родини, коли намагаються прийняти фінансові рішення. Що варто враховувати при цьому?

- Термін знайомства;
- освіту, фаховість, досвід;
- ступінь спорідненості.

10. Коли ви думаєте про свої думки перед прийняттям рішення, ви маєте щиро, на скільки це можливо, надати собі відповідь на ключові запитання. Які з нижченаведених запитань відносяться до ключових?

- Чому я приймаю це рішення?
- Що я втрачаю?
- Це рішення вимушене або потрібне?

- Чи полегшить це рішення моє життя?
- Всі відповіді вірні.

Таблиця 2.15

Таблиця результатів тестування

Працівники	Результат
Менеджер торгового відділу	5/10
Бухгалтер	3/10
Маркетолог	6/10
Начальник відділу маркетингу	6/10
Начальник відділу кадрів	8/10
Директор по реалізації	2/10
Начальник відділу збуту	5/10
Директор підприємства	5/10
Заступник директора	3/10
Менеджер виробничого відділу	5/10
Менеджер відділу обробки продукції	2/10
Менеджер відділу реклами	2/10
Менеджер логіст	4/10
Креативний директор	5/10
Менеджер відділу продажу	6/10

Джерело: складено автором

Як бачимо по результатах даного тестування, рівень прийняття управлінських рішень середній, тільки в кількох співробітників результат показав хороші результати прийняття рішень. Для решти варто пройти заходи, що допоможуть підвищити рівень прийняття управлінських рішень.

Для покращення рівня стресостійкості та ефективності прийняття управлінських рішень співробітникам підприємства потрібно пройти розроблений нами тренінг «Компас лідерства».

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Яготинський маслозавод», скорочена назва – ТДВ «Яготинський маслозавод». Організаційно-правова форма – товариство з додатковою відповідальністю. Середня кількість

працівників протягом 2019 року складала 948 осіб.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу групи компаній «Молочний Альянс».

Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників. Організаційна структура затверджена рішенням Наглядової ради АТ «Молочний Альянс» від 04.06.2018 р.

Основні види діяльності:

10.51 – перероблення молока, виробництво масла та сиру;

46.33 – оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

41.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури: сирно-творожна; масло вершкове; молоко питне; кисломолочна продукція в асортименті. Структура постачальників молока на підприємстві: основними постачальниками товарного молока – молоко, яке піддавалося попередній фізичній обробці (фільтрація, охолодження) і може бути використано у виробництві молочної продукції є різні сільськогосподарські підприємства.

Потреба підприємства в матеріальних ресурсах визначається для виконання планів виробництва і збуту готової продукції, реалізації заходів технічного розвитку і підвищення ефективності виробництва, створення перехідних запасів.

За 2019 рік ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізовано продукції на суму 2 205 792 грн. Аналіз обсягів і структури виробництва та реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» показав, що найбільша доля припадає на питне молоко – 56,8%. Проте, якщо порівнювати обсяги реалізації у грошовій формі, то доля питного молока становитиме – 50,1%.

Відповідно до проведених аналізів можна зробити висновок, що ТДВ

«Яготинський маслозавод» протягом 2018-2019 рр. працювало з достатньою ефективністю. Підприємство є прибутковим, характеризується стійкою позицією на ринку. Разом з тим компанія продовжує вишукувати можливості покращення своїх фінансово-економічних показників для задоволення попиту споживачів на свою продукцію.

Згідно зі звітом Світового економічного форуму про майбутнє робочих місць до 2025 року 50% усіх співробітників потребуватимуть перекваліфікації, оскільки впровадження технологій зростає.

За оцінками Форуму, до 2025 року 85 мільйонів робочих місць можуть бути витіснені через зміну розподілу праці між людьми та машинами. Але може з'явитися ще більше робочих місць – 97 мільйонів – більш пристосованих до нового розподілу праці між людьми, машинами та алгоритмами.

Було проведено тестування серед працівників ТДВ «Яготинський маслозавод». Результати тестування показали, що у більшості опитуваних працівників, рівень стресостійкості та ефективність прийняття рішень середній та нижче середнього. Зважаючи на те, що найближчими роками близько 50% усіх співробітників потребуватимуть перекваліфікації, ми пропонуємо співробітникам ТДВ «Яготинський маслозавод» пройти тренінг «Компас колективного лідерства», який допоможе покращити рівень стресостійкості, підвищить лідерські якості та допоможе в майбутньому при вирішенні поставлених завдань.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення лідерства у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сам процес підготовки управлінського рішення та його реалізації на підприємстві, передбачає виконання в правильній послідовності цілий ряд робіт, що включають в себе етап ухвалення і етап реалізації управлінського рішення. У свою чергу, для покращення лідерської діяльності на підприємстві, варто:

- щоб керівництво було зацікавлене у реалізації цього проекту;
- щоб керівництво було готове до змін на підприємстві.

Для того, щоб правильно організувати розробку управлінського рішення, нам на підприємстві необхідно виконати певний перелік дій, одними з головних є:

- завірити у документі початок розробки управлінського рішення та вказати там точне завдання, термін виконання цього завдання, проміжні етапи контролю за ходом виділених ресурсів;
- пояснити головним розробникам управлінського рішення, як ввести організаційні документи;
- пояснити працівникам, які будуть приймати рішення, їх права, обов'язки та повноваження при виконанні цієї роботи;
- підкреслити важливість цієї роботи для підприємства;

Саме тому пропонуємо схему прийняття управлінського рішення на підприємстві (рис. 3.1).

Найголовніше, управлінське рішення повинно виконувати чотири основні функції, а саме:

- забезпечувальна – визначає шляхи та способи, ресурси та засоби, необхідні для виконання запланованих завдань;

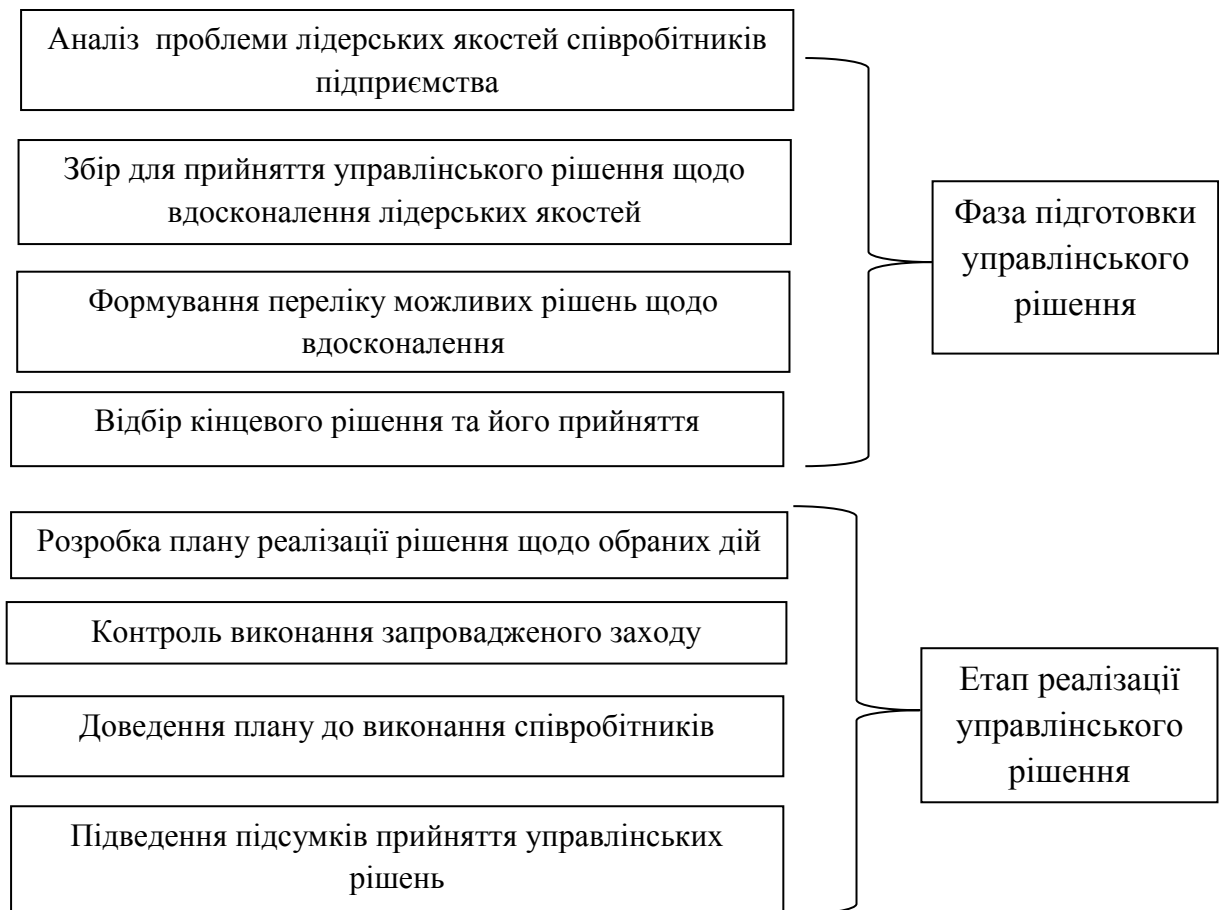


Рис. 3.1 Схеми прийняття управлінського рішення

Джерело: складено автором

- скеровуюча – розробляється на основі довгострокової стратегії розвитку;
- координуюча – визначає роль всіх виконавців та координує їх діяльність для досягнення поставлених цілей;
- мобілізуюча – активізує виконавців для досягнення поставлених цілей.

Приймаючи управлінське рішення, ми обов'язково повинні забезпечити виконання всіх цих функцій. Якщо не врахувати будь-яку з них, то на практиці це може привести до нерозуміння всіх необхідних цілей, поставлених перед певними підрозділами та співробітниками, неправильна послідовність дій виконання, відсутності ініціативи та порушення роботи.

Враховуючи вищесказане, можна констатувати, що працівники ТДВ «Яготинський маслозавод» потребують покращення рівня стресостійкості,

розвитку лідерських якостей, вчитися вільно працювати в колективі та інше.

Для цього пропонуємо співробітникам пройти тренінг «Компас колективного лідерства».

Компас колективного лідерства був розроблений виконавчим директором Інституту колективного лідерства доктором Петрою Куенкель. Поєднуючи понад 20-річну практику у складних установах із багатьма зацікавленими сторонами, пов'язаними зі зміною систем для стійкості з науковими дослідженнями, доктор Петра Куенкель визначила різні виміри та аспекти, які входять до складу Компаса. Його можна використовувати як діагностичний інструмент, так і як методологію процесу. Він зосереджений на активізації систем взаємодії людей як основних рушійних сил процесів перехідного періоду для оцінки, планування та впровадження спільних змін, необхідних для стійкості. Він допомагає орієнтуватися у складних проблемах, запроваджуючи керівну структуру на метарівні, яка стає фактором моделі компетенції та співпраці, яка повинна виникнути для передбачуваного переходу.

Collective Leadership Compass – це інструмент для підтримки окремих осіб, команд і організацій у посиленні лідерських вимірів і побудові живих і надійних «екосистем співпраці» в процесах змін. Компас розроблений для того, щоб сприяти компетентності процесу під час будь-якої ініціативи. Він може пожвавити процеси співпраці та допомогти визначити проблеми співпраці. Це допомагає людям заново відкрити та активізувати свої людські здібності для колективного лідерства.

Він розкриває зразки навичок і допомагає командам пожвавити співпрацю, розпізнаючи, коли потрібні конкретні можливості, потребують розбудови чи виходять з балансу. Він визнає, що кожен контекст унікальний, і різні «аспекти» можуть бути в центрі уваги в різні моменти кожного процесу.

Як працює компас? Ітераційний процес навігації

Колективний компас лідерства можна використовувати, щоб дізнатися

більше про себе, свої перспективи, сильні сторони та сфери розвитку, а також те, що спонукало вас почати шлях співпраці. Його також можна використовувати для планування ваших дій та оцінки результатів.

По-перше, ви можете використовувати компас, щоб спостерігати за тим, що вже є; по-друге, ви можете використовувати його для фокусування та створення досяжних цілей; і по-третє, ви можете використовувати його для реалізації своїх цілей та оцінки їх прогресу. Ці кроки, кожен із трьох дій, створюють цикл, що повторюється. Ці кроки стосуються всіх рівнів – окремих лідерів, груп або системи учасників, які співпрацюють.

Як багаторівневу методологію компас можна реалізувати на:

- індивідуальний рівень: Оцінка та розширення особистих навичок з метою розширення індивідуальних здібностей для кращої спільної творчості, здатності керувати разом з іншими, підвищення само ефективності;
- рівень команди: моніторинг та постійне покращення співпраці з метою підвищення ефективності спільної групи/команди, переорієнтування команди на питання стійкості, підвищення обізнаності про взаємодію між жорсткими та м'якими навичками для покращення впливу дії;
- організаційний рівень: Планування та впровадження спільних змін;
- рівень систем співпраці: планування, впровадження та моніторинг процесу співпраці з метою побудови спільнот для змін: організація/відділ або міжсекторна мережа для досягнення цілей сталості, результатів співпраці, колективних дій, підвищення спільного впливу;
- і на рівні комплексних змін: ситуаційна діагностика та планування для вирішення складних проблем з метою широкого кола акторів, діагностика та пошук рішень, підвищення життєздатності та стійкості системи, активізація конструктивних та спільних наративів.

Навігація за допомогою Компаса

Шість вимірів людських компетенцій Compass: можливості майбутнього – залучення – інновації – гуманність – колективний інтелект – цілісність.

Кожен вимір додатково поглиблюється за допомогою трьох «Аспектів». Використовуючи Compass, ви дізнаєтеся про модель людських компетенцій, яка, збалансована в собі, вашій команді, вашій організації чи системі зацікавлених сторін, може призвести до співпраці, яка досягає стійких результатів.

Кожен вимір має свою власну динаміку, і його можна підтримувати та розвивати багатьма способами. Приділяючи достатню увагу кожному виміру і, зрештою, своїй єдності, вони взаємно підсилюють сильні сторони один одного.

Можливості майбутнього

Вимір майбутніх можливостей відноситься до людської компетентності брати відповідальність і свідомо формувати реальність у напрямі сталого майбутнього, надихаючи та наділяючи інших можливостей, залишаючись відкритими, спостерігаючи за тенденціями, розвитком та новими знаннями, виходячи за межі діагностики проблем, відчуття та втілення майбутнього. Можливості, дослідити та відстоювати стійкість.

Таблиця 3.1

Вимір можливостей майбутнього

Аспекти	Увага
Орієнтація на майбутнє	Як ми зосереджуємось на потенціалі чи можливостях і рухаємо зміни на краще.
Розширення можливостей	Як ми надихаємо, стимулюємо та пробуджуємо пристрасть та можливості змін.
Рішучість	Спосіб, яким ми займаємося, зосереджуємось, дотримуємося та вимірюємо прогрес.

Джерело: складено автором

Взаємодія

Вимір взаємодії відноситься до людської компетенції створювати поетапну взаємодію з метою створення ефективних та значущих екосистем співпраці, які створюють довіру та згуртованість, активізують мережеві зв'язки, сприяють колективним діям, які ведуть до відчутних результатів та посилення колективного впливу.

Таблиця 3.2

Вимір взаємодії

Аспекти	Увага
Якість процесу	Спосіб, яким ми створюємо поетапну та структуровану взаємодію.
Зв'язність	Як ми сприяємо згуртованості та розбудовуємо мережі.
Колективні дії	Як ми забезпечуємо спільне впровадження і досягнення результатів.

Джерело: складено автором

Інновації

Вимір інновацій відноситься до компетенції людини створювати новизну та знаходити розумні рішення. Інновації повинні враховувати нашу спільну людяність. Інновації означають занурення в невідоме, досягнення досконалості, заохочення творчості, визнання різноманітного досвіду, створення атмосфери спільної творчості на основі довіри та розвитку потенціалу для виявлення інноваційних рішень проблем стійкості.

Таблиця 3.3

Вимір інновацій

Аспекти	Увага
Креативність	Як ми живимо джерела творчої енергії та колективне генерування ідей.
Досконалість	Як ми досягаємо майстерності та збільшуємо знання.
Спритність	Як ми долаємо кризи, залишаємося відкритими до змін і розвиваємо ризик.

Джерело: складено автором

Гуманність

Вимір гуманності відноситься до здатності кожної людини підключатися до своєї унікальної людської компетенції, щоб досягти спільної людяності один одного, визнаючи різноманітність у світі та в людстві, отримувати доступ до нашої людяності в собі та в інших, створюючи атмосферу взаємної поваги, культивування роздумів і піклування про внутрішню рівновагу.

Колективний інтелект

Вимір колективного інтелекту відноситься до людської компетентності збирати відмінності для прогресу, поважаючи відмінності, запрошуючи

Таблиця 3.4

Вимір гуманності

Аспект	Увага
Уважність	Як ми поглиблюємо наше усвідомлення реальності в усіх аспектах.
Баланс	Як ми поєднуємо особисті та професійні прагнення.
Емпатія	Як ми сприймаємо точку зору інших і відкриваємо шляхи для примирення.

Джерело: складено автором

різноманітні точки зору, досвід і точки зору для кращих рішень, сприяючи структурованому діалогу, цінуючи внесок і забезпечуючи ітераційне навчання.

Таблиця 3.5

Вимір колективного інтелекту

Аспекти	Увага
Якість діалогу	Як ми звертаємо увагу на структуру та якість розмов.
Різноманітність	Як ми сприяємо різноманітності в думках, поглядах, передісторії та досвіді.
Ітераційне навчання	Як ми розвиваємо цикли роздумів у дії.

Джерело: складено автором

Цілісність

Вимір цілісності відноситься до вміння бачити ширшу картину та залишатися на зв'язку із загальним благом, відкриваючись бачення ширшої картини ситуації, діючи на користь загального блага, постійно покращуючи наш внесок у стійкість та створюючи мережі взаємна підтримка.

Таблиця 3.6

Вимір цілісності

Аспекти	Увага
Контекстуальність	Спосіб, яким ми спілкуємося з собою, один з одним і більш широким контекстом. Те, як ми досліджуємо ширший контекст і розміщуємо в ньому нашу дію.
Взаємна підтримка/життєздатність	Як ми покращуємо сильні сторони один одного.
Внесок	Те, як ми використовуємо наші подарунки, активи та потенціал, щоб змінити ситуацію на шляху до стабільного майбутнього.

Джерело: складено автором

Мета «Компасу колективного лідерства» не теоретична, а практична. Він спрямовує думки та дії до моделей успішної взаємодії людей.

3.2 Обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення лідерства та їх ефективність

Співробітникам ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендується пройти тренінг «Компас лідерства». Цей тренінг дозволяє учасникам пізнати самого себе більше, розібратися в собі, зрозуміти що людина робить не правильно, які фактори заважають їй рухатися вперед. Водночас, тренінг направлений на спілкування між працівниками, що допоможе зблизитись, зруйнувати бар'єр, який заважає вільному спілкуванню та ефективній співпраці. Найголовніше, це те що людина розбереться зі своїми емоціями, внутрішніми переживаннями, а отже і удосконалить свій емоційний стан, та покращить рівень стресостійкості.

Мета цього тренінгу – робота над собою та своїми емоціями, покращення рівня стресостійкості. Подолання страху говорити перед аудиторією.

Для працівників підприємств цей тренінг допоможе розвивати лідерські якості, працювати в колективі, опрацьовувати інформацію, осмислюючи її; вчити вільно почуватися перед аудиторією, слухати інших, викладати власну точку зору.

Тренінг складається із 11 вправ на стресостійкість та рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень.

Вправа 1. Ви у стійкому стані, складіть список простих речей або дій, які допомагають вам почуватися краще. Що це може бути?

Якщо протягом дня ви відчуваєте, що енергія сильно падає, загляньте в ваш «ресурсний список» та подумайте, чи можете ви щось зробити для себе прямо зараз?

Завдання цієї практики – вчитися повертати собі контроль за своїм

станом.

Вправа 2. Друге завдання тренінгу присвячене нашим почуттям

Зараз відбувається така кількість важких подій, що почуття обрушуються на нас лавиною – складні, змішані, занадто інтенсивні. Такі, що захоплюють усю особистість цілком. Наше завдання – почати спостерігати за собою та навчитися точно розуміти, що з нами відбувається. Це допоможе нам у результаті розібратися у власних почуттях та прожити їх.

У цього завдання є кілька етапів, рухатися ними будемо послідовно і будьте дбайливі до себе.

1. Що я зараз відчуваю?

Спробуйте подивитися на себе збоку: у що ви одягнені, де знаходитесь, яка зараз година. Коли уявите, запишіть, які почуття є у вас прямо зараз.

Спочатку спливе те, що на поверхні, але продовжуйте спостерігати, і більш глибокі почуття теж себе виявлять. Що це за почуття?

2. Подумайте, чому ви відчуваєте зараз саме ці почуття? Навіщо вони вам?

3. Подивіться ці почуття – про що вони кажуть, що вони вам дають? (наприклад, страх попереджає про небезпеку, а втома каже, що мені потрібно про себе подбати).

4. Подивіться на список ваших почуттів із пункту 1 і подумайте, чи є в цьому позитивні почуття? Чи є взагалі для них місце, бо в важкий та нервовий час ми можемо забороняти собі відчувати щось легке та світле. Що помічаєте ви за собою? Які почуття привели вас на цей тренінг?

5. Спробуйте згадати, коли нещодавно ви відчували щось гарне? В якій ситуації? Що ви відчували тоді?

6. Що зараз приносить вам задоволення і радість? А чи дозволяєте ви їх Собі відчувати чи блокуєте, зупиняючи життя всередині себе?

7. Продовжіть будь ласка фрази:

- останнім часом я посміхалася (посміхався), коли...;
- у мене тепліє на серці від (чого?);

- мені надає сил думка про те, що...;
- найбільше я зараз радію (чому?).

На всі ці питання будемо відповідати по черзі і тим самим долати перешкоду говорити на аудиторію.

Вправа 3. «Тримати себе за руку»

Добре підходить, коли потрібно встановити з собою контакт та відчутти себе бадьоріше.

Погладьте свої руки від плеча до кінчиків пальців. Не поспішайте, не затримуйте подих. Після погладжень знайдіть на долоні трикутник між вказівним і великим пальцем, у його нижній вершині буде крапка. Захопіть її із зовнішнього та внутрішнього боку великим і вказівним пальцями та добре помасажуйте. Зробіть те саме на іншій долоні. Ще добре підбадьорює розтирання вушних раковин. Це теж експрес допомога, коли потрібно бути в тонусі.

Вправа 4. Подяка своєму тілу

Розповімо вам про цю вправу але її ви виконаєте вдома, перед сном. Вона допомагає помічати, що тіло робить нам.

Вправа виконується лежачи. Зробіть пару-трійку глибоких вдихів та проскануйте своє тіло від ніг до верхівки, відзначаючи кожную частину своєю увагою. Подякуйте ногам, за те, що вони вас тримали і допомагали пересуватися, коліна, живіт і т.д. Порядок слідування може бути будь-яким.

Завершується практика завжди вдячністю своєму серцю. Вправа добре допомагає вашому організму, адже через підсвідомість покращується робота всіх систем організму.

Вправа 5. Вправа для бадьорості «Пишемо ім'я»(виконується вдома)

Дуже весела практика. Встаньте до стіни, притисніть до неї сідниці та почніть писати ними на стіні своє ім'я, прізвище та по батькові – будь-яким рукописним почерком. Можна залучити дітей та рідних. Вправа піднімає настрій усім.

Вправа 6. Чек-лист турботи про себе

Ми підготували чек-лист, який допоможе вам побачити, що ви робите для себе. Ми хочемо уточнити, що немає мети заповнити галочками всі пункти. Ціль цього чек-листа побачити, що ви вже робите для себе та привласнити це.

Фізіологічні потреби:

- Їм регулярно (тобто сніданок, обід та вечеря)
- вживаю здорову їжу;
- роблю зарядку;
- приймаю душ або ванну;
- звертаюся за медичною допомогою, коли це необхідно;
- танцюю, співаю, плаваю, бігаю, граю в спортивні ігри, роблю прогулянки чи займаюся будь-якими іншими видами фізичної активності;
- досить сплю;
- ношу одяг, який мені подобається;
- обмежую час в інтернеті.

Напишіть нижче, що ви робите для себе, якщо цього немає у списку.

Психологічні потреби:

- проходжу особисту терапію;
- веду щоденник;
- читаю літературу, яка не належить до роботи;
- маю хобі;
- даю можливість іншим людям дізнатися мене з різних боків;
- долучаюся до мистецтва у рамках можливостей;
- звертаюся за допомогою до інших;
- мені є на кого або на що спертися;
- виявляю цікавість;
- можу сказати «ні»;
- я знаю, що в цій ситуації роблю все, що можу.

Напишіть нижче, що ви робите для себе, якщо цього немає у списку.

Емоційна сфера:

- проводжу час із людьми, які мені симпатичні;
- підтримую стосунки зі значущими для мене людьми;
- намагаюся заохочувати та нагороджувати самого себе;
- люблю себе;
- перечитую улюблені книги та переглядаю улюблені фільми;
- намагаюся усвідомити свої потреби – чим мені хочеться займатися (крім роботи), з якими людьми мені хочеться спілкуватися, які місця хочеться відвідувати і шукаю можливості задовольнити ці потреби;
- дозволяю собі плакати;
- можу над чимось посміятися;
- граю з дітьми.

Напишіть нижче, що ви робите для себе, якщо цього немає у списку.

Духовні потреби:

- виділяю час для рефлексії;
- проводжу час на природі;
- шукаю можливості спілкуватися з людьми, близькими мені за духом;
- переживаю моменти натхнення;
- підтримую в собі оптимізм та надію;
- вважаю, що в житті існують не лише матеріальні цінності;
- відкритий новому, невідомому;
- знаю, що для мене важливо, і визначаю це місце у своєму житті;
- займаюся духовними практиками (молитва, медитація тощо);
- співаю;
- проводжу час із дітьми;
- беру участь у здійсненні того, у що вірю;
- читаю книги, які мене надихають, слухаю музику.

Напишіть нижче, що ви робите для себе, якщо цього немає у списку.

Вправа 7. Заповнимо календар приємних подій

Тож перед вами є таблиця, і вам потрібно записати в неї ваші приємні події, що ви відчували під час них, які думки у вас були, що ви відчуваєте

зараз, згадуючи ці події.

Таблиця 3.7

Календар приємних подій

Опишіть ситуацію	Чи усвідомлювали Ви приємні почуття, перебуваючи в ситуації?	Які тілесні відчуття супроводжували це переживання?	Які відчуття, думки, відчуття супроводжували це переживання?	Які відчуття, думки та відчуття Ви помітили зараз, згадуючи цю ситуацію?

Джерело: складено автором

Вправа 8. Своя казка

У цій частині тренінгу ми розповідатимемо нашу історію у форматі казки чи легенди про колишніх героїв. Дуже добре починати зі слів «Одного разу...». Подумайте, хто буде головним героєм вашої казки, опишіть, як він проходить через обставини і обов'язково закінчіть оповідання хорошим кінцем. Головний герой обов'язково справляється з труднощами, що випали на його долю. Допоміжні тези:

- назва казки;
- опишіть, як все починалось;
- що відбувалося далі;
- чим закінчилося (як би ви хотіли закінчити);
- хто головний герой вашої казки;
- якою силою чи вмінням він наділений?
- перерахуйте, хто йому допомагав, які ще є персонажі;
- чи є у героя ціль, яка вона?
- чи є завдання у героя, які йому треба виконати? У чому вони заключаються?
 - що йому для цього потрібно?
 - які перешкоди долає герой?
 - хто чи що допомагає герою подолати ці перешкоди? (ресурси);
 - хто його друзі?

Важливо! Пишіть так, як пам'ятаєте, фіксуйте ваші почуття, які виникають під час написання. Після написання, ми всі обговоримо ваші казки.

Вправа 9. «Мені подобається в тобі»

Кожен учасник повинен подумати та розповісти партнерові маленьку самопрезентацію так, щоб вона розкривала все хороше, що є у вас. Завдання партнера слухати, а потім поділитися тим, що йому подобається в людині навпаки. Це може бути будь-що: якості, зовнішність. Основна умова – ви повинні говорити щиро.

Завдання того, хто слухає помічати, як включаються внутрішні захисти. Що там звучить: ой, ну це мені кажуть, бо вправа. Або: ти просто не все про мене знаєш.

Може, ви відчуєте жар чи напругу. Як тільки вмикається захист – скажіть про неї. І партнер продовжить. Згодом учасники міняються місцями.

Вправа 10. «Інтеграція»

Ця практика допоможе інтегрувати отриманий досвід.

1. Учасники по черзі відповідають на запитання: «Як мені було в цьому досвіді?», «Що допомогло пройти через цей досвід?».

2. Учасники по черзі відповідають на запитання: «Що я взяла для себе із отриманого досвіду?», «Що з того, що відбувалося, я можу інтегрувати у своє життя?».

3. Учасники по черзі відповідають на запитання «За що я вдячний / вдячна?». Не поспішайте, насолоджуйтеся цим кроком. Кожен із учасників висловлюється по 5-10 разів.

Вправа 11. Соціальні зв'язки

Сьогодні ми проведемо велику ревізію наших соціальних зв'язків. У чаті дуже часто зустрічаються повідомлення з посиланням «я почуваюся самотнім», «мені нема з ким розділити свої переживання», «виявилось, що немає близьких людей» і таке інше.

Таке відчуття – адекватна нормальна реакція на те, що відбувається,

але давайте вдивимося в нього і спробуємо зрозуміти, чи реально ми самі.

Розмістіть людей, які є у вашому житті, у коло за рівнем близькості (кіл має бути 5).

Коло 1, центральне – у ньому тільки ви. Тому що все це життя – ваше, і ви у цьому фільмі головний актор (акторка). Ви зможете зблизитися з будь-якою людиною тільки настільки, наскільки самі хочете. Якщо ви в це коло помістите когось крім себе, це зашкодить відносинам з іншими людьми, оскільки саме той, хто перебуває у цьому колі, несе відповідальність за своє життя, за те, як ним розпоряджатися.

Коло 2 – близькі люди. З цими людьми ви спілкуєтесь віч-на-віч, у вас спільні інтереси та цінності, ви покладаєтесь один на одного, якщо вам потрібна емоційна чи інша підтримка; ви можете обговорити ваш травматичний досвід чи інші стресові чинники у житті.

Коло 3 – друзі. Це люди, з якими ви зустрічаєтесь час від часу у соціальному житті чи на роботі; ви рідко маєте з ними контакт один на один; своє життя ви обговорюєте лише загальною.

Як зрозуміти, які люди можуть належати до другого чи третього кола? Спробуйте відповісти на такі запитання:

- Відносини із цією людиною безпечні?
- Чи готовий я поруч з ним залишатися вразливою людиною?
- Чи я довіряю цій людині?
- Чи чесна зі мною ця людина?
- Чи носять стосунки з цією людиною односторонній характер?
- Чи розповідаємо ми один одному про свої почуття?
- Чи поважаємо ми одне одного?
- Чи дбаємо один про одного?
- Чи йдуть ці стосунки на користь обом?
- Чи приємно мені бути поруч із цією людиною?
- Чи радіє ця людина можливості побути зі мною?

- Чи показує ця людина, що приємно мене бачити?
- Поруч із цією людиною я задоволений/розслаблений або відчуваю напруга/тривогу?
- Чи цікаві ми одне для одного?
- Якою є історія наших відносин? Чи ділили ми один з одним протягом тривалого часу радість/сум/цікавості?
- Чи є у нас спільні інтереси?
- Як часто ми спілкуємось?

Коло 4 – люди, з якими ближчі стосунки, ніж зі знайомими з кола 5. З такими людьми у вас є спілкування віч-на-віч; у вас спільні інтереси та цінності, але ви не покладаєтеся один на одного, якщо вам потрібна емоційна чи інша підтримка; ви можете розмовляти з ними про загальні стресові фактори у житті, але не конкретно про ваш травматичний досвід.

Коло 5 – знайомі. Це люди, з якими ви зустрічаєтеся швидко; ви знаєте про них досить мало і в цілому обмежуєтеся однією чи двома спільними темами для розмови або «звичайною бесідою».

Тепер уважно подивіться на свої кола – це картина ваших соціальних зв'язків. Як вона виглядає? Що хотілося б змінити? Може, пересунути якусь людину ближче? Подумайте, чи можете ви внести в ці кола когось із програми? Можливо, з кимось склався контакт, і ви спілкуєтеся не лише у чаті, а й в інших месенджерах? На ваші стосунки впливаєте насамперед ви самі. З позиції впливу подумайте, що можна зробити, щоб посилити друге та третє кола?

Перерахуйте три дії, які ви вживете для зміцнення важливих для вас зв'язків. Вони можуть бути дуже простими (написати комусь, відповісти на повідомлення, заговорити з колегою тощо). І обов'язково виконайте намічені кроки.

Ці вправи допоможуть співробітникам швидше долати стреси, керувати своїми емоціями, а це допоможе краще почувати себе в колективі і ефективніше виконувати поставлені завдання.

Я вважаю, що цей тренінг чудово допоможе співробітникам ТДВ «Яготинський маслозавод», що покращить рейтинг самого підприємства, ефективніша буде робота і, що найголовніше, співробітники будуть впевненими в своїй роботі, лідерські якості будуть покращуватись і їм буде комфортно працювати в колективі.

3.3 Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Розрахуємо витрати на проведення місячного тренінгу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Витрати на проведення тренінгу

Посада	Кількість працівників, осіб	Вартість на одного працівника за курс навчання, грн.	Загальна вартість курсу, грн.
Менеджер	6	2500	15000
Бухгалтер	2	2500	5000
Маркетолог	2	2500	5000
Заступник директора	1	2500	2500
Директор по реалізації	1	2500	2500
Креативний директор	1	2500	2500
Начальник відділу збуту	1	2500	2500
Начальник відділу кадрів	1	2500	2500
Загальні витрати, грн.			37500

Джерело: розраховано автором

Витрати на проведення місячного тренінгу у ТДВ «Яготинський маслозавод» становлять 37 500 грн.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) було опитано 7 фахівців підприємства. Результати опитування наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу (виручки) в результаті запропонованого заходу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	92	99	100	97	95	89	95

Перевіримо дані прогнози на надійність та типовість.

З цією метою визначимо:

- середнє квадратичне відхилення;
- коефіцієнт варіації.

Середнє квадратичне відхилення характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (1).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення, тис. грн.;

x_i – чистий дохід, яку вказує i -й експерт, тис. грн;

\bar{x} – середнє значення чистого доходу, тис. грн.;

n – чисельність експертної групи.

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення представлено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації X_i , тис. грн.	92	99	100	97	95	89	95	-
2	$X_{сер.}$	95,29							
3	Відхилення	-3,29	3,71	4,71	1,71	-0,29	-6,29	-0,29	-
4	ΔX^2	10,80	13,8	22,22	2,94	0,08	39,51	0,08	89,43

Сума квадратичних відхилень складатиме 89,43.

За формулою (3.1) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{89,43}{7}} = 12,78 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт варіації характеризує однорідність сукупності думок експертів (формула 3.2):

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100, \quad (3.2)$$

де cv_σ – коефіцієнт варіації.

За формулою 3.2 знайдемо середнє коефіцієнт варіації:

$$cv_\sigma = \frac{12,78}{95,29} \times 100\% = 13,41\%.$$

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

Найбільш вірогідний чистий дохід можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту чистого доходу представимо в порядку їх зростання. У даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Ранжування значень приросту чистого доходу підприємства в порядку зростання показника

Значення	89	92	95	95	97	99	100
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Прогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства в результаті запропонованого заходу за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}, \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.;

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.;

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу.

$$ОП = \frac{89 + 4 \times 95 + 100}{6} = 94,83 \text{ тис. грн.}$$

Тоді розрахуємо основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» проектного року. Базисним вважаємо 2020 р.

Приріст чистого доходу: $(94,83 / 3\ 166\ 323) * 100\% = 2,9\%$.

Чистий дохід проектного року: $3\ 166\ 323 + 94,83 = 3\ 166\ 417,83$ тис. грн.

Повні витрати на реалізацію продукції:

Собівартість + адмінвитрати + витрати на тренінг + витрати на збут:

$2\ 657\ 868 + 33\ 076 + 37,5 + 239\ 378 = 2\ 930\ 359,5$ тис. грн.

Адміністративні витрати: $33\ 076 + 37,5 = 33\ 113,5$ тис. грн.

Витрати на 1 грн. продукції = собівартість / обсяг реалізації:

$2\ 657\ 868 / 3\ 166\ 417,83 = 83,93$ коп.

Продуктивність праці: $3\ 166\ 417,83 / 928 = 3\ 412,08$ тис. грн. /ос.

Усі розрахунки занесемо в таблицю 3.12.

Таблиця 3.12

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Показники	Од. виміру	2020 рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсол.	відн.,%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3 166 323	3 166 417,83	94,83	0,003
Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	2 930 322	2 930 359,5	37,5	0,001
в тому числі адміністративні витрати	тис. грн.	33 076	33 113,5	37,5	0,113
Чистий прибуток	тис. грн.	129 547	129 594,01	47,01	0,036
Продуктивність праці	тис. грн/ особу	3 411,96	3 412,08	0,12	0,0035
в т.ч. керівного складу	тис. грн/ особу	211 088,2	211 094,5	6,3	0,003

Джерело: розраховано автором

Як ми бачимо, запропонований захід в основному позитивно вплине на фінансовий стан підприємства. Чистий дохід зросте на 94,83 тис. грн. при

зростанні адміністративних витрат на 37,5 тис. грн., чистий прибуток збільшиться на 47,01 тис. грн.

Повні витрати на реалізацію продукції після впровадження заходу з вдосконалення системи лідерства на підприємстві становитимуть 2 930 359,5 тис. грн., що на 37,5 тис. грн. більше попереднього року. Позитивним є також те, що збільшиться продуктивність праці і становитиме 3412,08 тис. грн./особу, а продуктивність праці керівного складу підприємства зросте на 6,3 тис. грн./особу.

Висновки до розділу 3

За висновками другого розділу було прийняте рішення запропонувати співробітникам ТДВ «Яготинський маслозавод» пройти тренінг «Комплекс колективного лідерства».

Він зосереджений на активізації системи взаємодії людей як основних рушійних сил процесів перехідного періоду для оцінки, планування та впровадження спільних змін, необхідних для стійкості.

Компас колективного лідерства – це інструмент для підтримки окремих осіб, команд і організацій у посиленні лідерських вимірів і побудові живих і надійних «екосистем в процесах змін».

Він розкриває зразки навичок і допомагає командам поживити співпрацю, розпізнаючи, коли потрібні конкретні можливості, потребують розбудови чи виходять з балансу. Він визнає, що кожен контекст унікальний, і різні «аспекти» можуть бути в центрі уваги в різні моменти кожного процесу.

Колективний компас лідерства можна використовувати, щоб дізнатися більше про себе, свої перспективи, сильні сторони та сферу розвитку, а також те, що спонукало вас почати шлях співпраці. Його також можна використовувати для планування ваших дій та оцінки результатів.

Існує шість вимірів людських компетенцій Compass: можливості

майбутнього – залучення – інновації – гуманність – колективний інтелект – цілісність. Кожен вимір має свою динаміку і його можна підтримувати та розвивати багатьма способами. Приділяючи достатню увагу кожному виміру і, зрештою, своїй єдності, вони взаємно підсилюють сильні сторони один одного.

Співробітникам ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендується пройти тренінг «Компас лідерства». Цей тренінг дозволяє учасникам пізнати самого себе більше, розібратися в собі, зрозуміти що людина робить не правильно, які фактори заважають їй рухатися вперед. Водночас, тренінг направлений на спілкування між працівниками, що допоможе зблизитись, зруйнувати бар'єр, який заважає вільному спілкуванню та ефективній співпраці. Найголовніше, це те що людина розбереться зі своїми емоціями, внутрішніми переживаннями, а отже і удосконалить свій емоційний стан, та покращить рівень стресостійкості. Мета цього тренінгу – робота над собою та своїми емоціями, покращення рівня стресостійкості. Подолання страху говорити перед аудиторією.

Запропонований захід в основному позитивно вплине на фінансовий стан підприємства. Чистий дохід зросте на 94,83 тис. грн. при зростанні адміністративних витрат на 37,5 тис. грн., чистий прибуток збільшиться на 47,01 тис. грн. Повні витрати на реалізацію продукції після впровадження заходу з вдосконалення системи лідерства на підприємстві становитимуть 2 930 359,5 тис. грн., що на 37,5 тис. грн. більше попереднього року. Позитивним є також те, що збільшиться продуктивність праці і становитиме 3412,08 тис. грн./особу, а продуктивність праці керівного складу підприємства зросте на 6,3 тис. грн./особу.

Ми вважаємо, що цей тренінг чудово допоможе співробітникам ТДВ «Яготинський маслозавод», що покращить рейтинг самого підприємства, ефективніша буде робота і, що найголовніше, співробітники будуть впевненими в своїй роботі, лідерські якості будуть покращуватись і їм буде комфортно працювати в колективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Будь-який менеджер, який прагне працювати якомога ефективніше, повинен прагнути стати лідером. Для того, щоб успішно здійснювати управлінські функції, менеджеру потрібно вміти вести за собою підлеглих.

Не кожному керівнику дано стати лідером. Різниця між лідером і керівником проводиться по багатьом позиціям. Ефективний керівник не обов'язково являється ефективним лідером, і навпаки.

Лідерські якості – це набір навичок, умінь, рис характеру, що ведуть до успішності, визнання та високих результатів у діяльності. Розвиток якостей починається з прийняття на себе відповідальності за своє життя і те, що в ньому відбувається. Список якостей великий, але кожна людина – це індивідуальність і в кожного свій набір рис і особливостей.

Якщо людина чогось по справжньому прагне, вона не стоятиме на місці, а буде вдосконалюватись, відвідувати навчальні програми, курси, семінари. Це перш за все потрібно їй самій для досягнення своїх цілей.

Провели аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод». ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу групи компаній «Молочний Альянс».

Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників. Організаційна структура затверджена рішенням Наглядової ради АТ «Молочний Альянс» від 04.06.18 року.

Обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури: сирно-творожна; масло вершкове; молоко питне; кисломолочна продукція в асортименті. Структура постачальників молока на підприємстві: основними постачальниками товарного молока – молоко, яке піддавалося попередній фізичній обробці (фільтрація, охолодження) і може бути використано у виробництві молочної продукції є різні сільськогосподарські підприємства.

Було проведено тестування серед працівників ТДВ «Яготинський маслозавод». Результати тестування показали, що у більшості опитуваних

працівників, рівень стресостійкості та ефективність прийняття рішень середній та нижче середнього. Зважаючи на те, що найближчими роками близько 50% усіх співробітників потребуватимуть перекваліфікації, було запропоновано співробітникам ТДВ «Яготинський маслозавод» пройти тренінг «Компас колективного лідерства», який допоможе покращити рівень стресостійкості, підвищить лідерські якості та допоможе в майбутньому при вирішенні поставлених завдань.

Компас колективного лідерства – це інструмент для підтримки окремих осіб, команд і організацій у посиленні лідерських вимірів і побудові живих і надійних «екосистем в процесах змін».

Він розкриває зразки навичок і допомагає командам поживити співпрацю, розпізнаючи, коли потрібні конкретні можливості, потребують розбудови чи виходять з балансу. Він визнає, що кожен контекст унікальний, і різні «аспекти» можуть бути в центрі уваги в різні моменти кожного процесу.

Запропонований захід в основному позитивно вплине на фінансовий стан підприємства. Чистий дохід зросте на 94,83 тис. грн. при зростанні адміністративних витрат на 37,5 тис. грн., чистий прибуток збільшиться на 518,2 тис. грн.

Ми вважаємо, що цей тренінг чудово допоможе співробітникам ТДВ «Яготинський маслозавод», що покращить рейтинг самого підприємства, ефективніша буде робота і, що найголовніше, співробітники будуть впевненими в своїй роботі, лідерські якості будуть покращуватись і їм буде комфортно працювати в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алфімов Д.В. Сучасні концепції виховання лідерських якостей особистості. *Наукова скарбниця освіти Донеччини*. Донецьк. 2013. Вип. 31. С. 426-432.
2. Ареф'єва Т.А. Як виховати в собі лідера. К.: Мир книги, 2008. 224 с.
3. Блейк Р.Р, Мутон Дж.С. Наукові методи управління, 2002. 42 с.
4. Буряковський Б.Б. Удосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємства. Київ: Економіка, 2013 р. 101 с.
5. Вебб Б. Як приймати кращі рішення: навч. посіб. «Yaakabo Publishing», 2018. 123 с.
6. Вайнштейн Л.А. Психологія управління і основи лідерства: навч. підручник / Л.А. Вайнштейн. 2008. 279 с.
7. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. URL: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>.
8. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 3. С. 31-37.
9. Ділтс Р. Навики ефективного лідерства: навч. посіб. 2001. 224 с.
10. Данченко Л.Г., Гордина В.В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 52-55.
11. Канеман Д. Швидке та повільне мислення: навч. посіб./«Наш Формат», 2017. 285 с.
12. Максвелл Дж. 21 беззаперечний закон лідерства: посіб. 2017. 152 с.
13. Пфедфер Дж. Лідерство без брехні: посіб. 2020. 132 с.
14. Гоулман Д. Емоційний інтелект: навч. посіб. «Vivat», 2018. 407 с.
15. Ділтс Р., Діринг Е., Рассел Дж. Альфа-лідерство. СПб.: ЄВРОЗНАК, 2004. 256 с.
16. Гавран В.Я., Середницька Х.Т. Дослідження особливостей формування прибутку організації в сучасних умовах господарювання. 2016.

№ 847. С. 55-60.

17. Евтіхов О. Стратегії і прийоми лідерства: теорія і практика. СПб.: 2007. 238 с.

18. Евтіхов О.В. Лідерський потенціал керівника: специфіка, зміст і можливості розвитку: монографія. 2011. 288 с.

19. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. *Економіка і суспільство*. Випуск №3. 2016. С. 189-192.

20. Єфимов В.О. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств. Київ: Економіка, 2010. 125 с.

21. Інформація ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://clarity-project.info/edr/00446003>.

22. Importance of Creativity: How it Affects Our Future. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>.

23. The Collective Leadership Compass. URL: <https://www.collectiveleadership.de/blog/article/the-collective-leadership-compass/>.

24. Колективне лідерство. URL: <http://bonnernetwork.pbworks.com/f/BonCurLeadershipCompass.pdf>.

25. Лідерство та суспільство. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI.Press/40842/1/LES_2018_1_Lopushynskyi_Formuvannia_lidera.pdf.

26. Кулініч І.О. Психологія управління: навч. посіб., 2009. 291 с.

27. Казелецький Ю. Багатогранність людини. Київ, 2001. 147 с.

28. Кристофер Е., Сміт Л. Тренінг лідерства, 2001. 82 с.

29. Козак К.Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. 169 с.

30. Кушнірюк В.К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm.

31. Круш П.П. Управління процесом формування прибутковості ПАТ «Яготинський маслозавод» з метою підвищення ефективності його діяльності: маг. дис. Київ, 2018. 216 с.
32. Калашнікова С. Сутність лідерства як вищого еволюційного рівня управління. *Освітологічний дискурс*. Київ, 2010. № 1. 112 с.
33. Кудряшова Е. Лідерство як предмет соціально-філософського аналізу: дисс. докт. філос. наук: спец. 09.00.01., 2003. 359 с.
34. Кочубей Т., Семенов А. Сучасні теорії лідерства: теоретичний аспект. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. Умань, 2012. № 40. 176 с.
35. Кові С. Лідерство, основане на принципах: [пер. з англ.]. Альпіна Бізнес Букс, 2008. 302 с.
36. Лугова В.М., Єрмоленко О.А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64-67.
37. Лідерство в управлінні / Феноменологія стилів керівництва та лідерства / Розділ І. Психологія управління. URL: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/psihol/1rozd/r132.htm>.
38. Любко О.В., Столярчук Л.В. Особливості лідерства в управлінні персоналом. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=58840>.
39. Лихолат С.М., Маделик П.Р. Економічна сутність прибутку підприємства. Збірник науково-технічних праць. *Науковий вісник НЛТУУ*. 2006. № 16.2. С. 186-190.
40. Максвелл Дж. 21 неспростовний закон лідерства. 2005. 168 с.
41. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. / за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М.М.Шигун. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
42. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Карманенко В.В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. К.: Заняття, 2013. С. 146-150.

43. Річний звіт ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 рік. URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_.
44. Романовський О.Г., Серета Н.В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. Харків: В-во Харківського політехнічного інституту. 2013. № 3. С. 20-27.
45. Кричевський Р.Л. Бути керівником. 2004. 27 с.
46. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера. 2004. 192 с.
47. Степанчук С.О., Єфісько Ю.Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 99-102.
48. Саврук О.Ю. Стилi керівництва, сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. С. 387-393.
49. Фінансово-економічні результати і ефективність діяльності. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/metodser/90/13.pdf>.
50. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: навч. посіб. 2003. 367 с.
51. Яресь О.Б., Паньшин О.Б. Методи прийняття управлінських рішень: навч. посібник / Володимир: Видавництво ВлГУ, 2011. 66 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата(рік,місяць, число)	КОДИ
	2019 01 01
За ЄДПОУ	00446003
За КОАТУУ	3225510100
	250
	10.51

За КОПФГ

За КВЕД

**Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський
маслозавод»**

Територія КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮВид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру

Середня кількість працівників 898

Одиниця виміру: тис.грн.

Адреса 07700 Київська область Яготинський р-н, м. Яготин, вул.. Шевченка, буд. 213. Т:
(04575)5-59-88

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на «31» грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	--	--
Нематеріальні активи			
Первісна вартість	1001	--	--
Накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	216956	288984
Первісна вартість	1011	389792	497008
знос	1012	172836	208024
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
Інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	294181	366209

1	2	3	4
II. Оборотні активи запаси	1100	122105	111350
Виробничі запаси	1101	51510	70728
Незавершене виробництво	1102	4279	6042
Готова продукція	1103	64448	30856
Товари	1104	1868	3724
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість, за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	285378	315882
Дебіторська заборгованість за розрахунками: За виданими авансами	1130	8154	8745
З бюджетом	1135	24	37
У тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	233296	380464
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	418	913
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	13430	33152
Готівка	1166	14	23
Витрати майбутніх періодів	1170	884	187
Інші оборотні активи	1190	3087	1011
Усього за розділом II	1195	666776	851741
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	960957	1217950

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	397186	450918
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	400983	454715
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201670	163493
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	201670	163493
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	75964	154819
Поточна кредиторська заборгованість за: Довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
Товари, роботи, послуги	1615	116092	155939
Розрахунками з бюджетом	1620	11153	13066
У тому числі з податку на прибуток	1621	8733	9087
Розрахунками зі страхування	1625	841	1266
Розрахунками з оплати праці	1630	2918	4645
Поточна кредиторська заборгованість за рахунками з учасниками	1640	594	1789
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	124334	215919
Поточні забезпечення	1660	5976	9567
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	20432	42732
Усього за розділом III	1695	358304	599742
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	960957	1217950

Генеральний директор
Головний бухгалтер

Сіренко О.О.
Каплій О.О.

Додаток Б

Дата(рік,місяць,число)
За ЄДРПОУ

КОДИ
2019 01 01
00446003

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський
маслозавод»**Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)
За 2018 р.**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3201672	2706103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2342351)	(2052854)
Валовий: прибуток	2090	859321	653249
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5034	3220
Адміністративні витрати	2130	(26531)	(22668)
Витрати на збут	2150	(446501)	(363425)
Інші операційні витрати	2180	(23454)	(10940)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	367869	259436
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	5477	3382
Інші доходи	2240	116	619
Фінансові витрати	2250	(62482)	(62046)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(1421)	(688)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	309559	200703
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-55827	-36180
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	253732	164523
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід та оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253732	164523

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	1944364	1763122
Витрати на оплату праці	2505	109285	74980
Відрахування на соціальні заходи	2510	23122	16408
Амортизація	2515	37373	27668
Інші операційні витрати	2520	417386	343904
Разом	2550	2531530	2226082

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор
Головний бухгалтер

Сіренко О.О.
Каплій О.О.

Додаток В

Дата(рік,місяць,число)	КОДИ
	2020 01 01
За ЄДРПОУ	00446003
За КОАТУУ	3225510100
За КОПФГ	250
За КВЕД	10.51

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»

Територія КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру

Середня кількість працівників 898

Одиниця виміру: тис.грн.

Адреса 07700 Київська область Яготинський р-н, м. Яготин, вул.. Шевченка, буд. 213. Т: (04575)5-59-88

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на «31» грудня 2019р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	--	--
Нематеріальні активи			
Первісна вартість	1001	--	--
Накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	288984	299742
Первісна вартість	1011	497008	555394
знос	1012	208024	255652
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
Інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	115
1	2	3	4
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	23633

Усього за розділом I	1095	366209	400715
II. Оборотні активи запаси	1100	111350	106923
Виробничі запаси	1101	70728	68487
Незавершене виробництво	1102	6042	4990
Готова продукція	1103	30856	30989
Товари	1104	3724	2457
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315882	414886
Дебіторська заборгованість за розрахунками: За виданими авансами	1130	8745	8394
З бюджетом	1135	37	13105
У тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	380464	386072
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	913	7416
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	33152	19270
Готівка	1166	23	19
Рахунки в банках	1167	33129	19251
Витрати майбутніх періодів	1170	187	197
Інші оборотні активи	1190	1011	130
Усього за розділом II	1195	851741	956393
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1217950	1357108

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	450918	524553
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	454715	528350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	163493	219143
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	163493	219143
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	154819	129238
Поточна кредиторська заборгованість за: Довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	6225
Товари, роботи, послуги	1615	155939	172321
Розрахунки з бюджетом	1620	13066	14344
У тому числі з податком на прибуток	1621	9087	2807
Розрахунками зі страхування	1625	1266	1486
Розрахунками з оплати праці	1630	4645	5293
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1789	2988
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	215919	208694
Поточні забезпечення	1660	9567	14599
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	42732	54427
Усього за розділом III	1695	599742	609615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, за групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1217950	1357108

Генеральний директор
Головний бухгалтер

Сіренко О.О.
Каплій О.О.

Додаток Г

Дата(рік,місяць,число)
За ЄДРПОУ

КОДИ
2020 01 01
00446003

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2019 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3201672
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2566752)	(2342351)
Валовий: прибуток	2090	928989	859321
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Адміністративні витрати	2130	(33139)	(26531)
Витрати на збут	2150	(581379)	(446501)
Інші операційні витрати	2180	(22961)	(23455)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	297379	367868
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477
Інші доходи	2240	19	116
Фінансові витрати	2250	(79520)	(62482)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3)	(1421)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	221378	309558
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36637	-55849
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат : прибуток	2350	184741	253709
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	184741	253709

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	2068674	1944364
Витрати на оплату праці	2505	147942	109285
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	23122
Амортизація	2515	56513	37373
Інші операційні витрати	2520	545613	417387
Разом	2550	2848388	2531531

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор
Головний бухгалтер

Сіренко О.О.
Каплій О.О.

Додаток Д

Дата (рік,місяць, число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
	2018 01 01
	00446003
	3225510100
	230
	10.51

Підприємство: Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»
 Територія
 Організаційно-правова
 форма господарювання
 Вид економічної
 діяльності
 Середня кількість працівників 909
 Одиниця виміру: тис. Грн. Без десяткового знака
 Адреса 07700, Київська обл., м. Яготин, вул. Шевченка, буд.213

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
Первісна вартість	1001	0	0	0
Накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	299742	449730	0
Первісна вартість	1011	555394	745525	0
знос	1012	255652	295795	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
Первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
Первісна вартість	1021	0	0	0
Накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
Інші фінансові інвестиції	1035	77225	52495	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	115	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0

1	2	3	4	5
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	23633	19734	0
Усього за розділом I	1095	400715	521959	0
II Оборотні активи				
Запаси	1100	106923	166210	0
Виробничі запаси	1101	68487	80177	0
Незавершене виробництво	1102	4990	5528	0
Готова продукція	1103	30989	75317	0
Товари	1104	2457	5188	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	414886	443374	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: За виданими авансами	1130	8394	7737	0
З бюджетом	1135	13105	912	0
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
З нарахованих доходів	1140	0	19	0
Із внутрішніх розрахунків	1145	386072	389781	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7416	7765	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	19270	10217	0
Готівка	1166	19	2	0
Рахунки в банках	1167	19251	10215	0
Витрати майбутніх періодів	1170	197	249	0
Частка перерахованих у страхових резервах	1180	0	0	0
У тому числі в:				
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
Резервах збитків або резервах належних витрат	1182	0	0	0
Резервах незароблених премій	1183	0	0	0
Інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	130	1182	0
Усього за розділом II	1195	956393	1027446	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи набуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	1357108	1549405	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	1528	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524553	587459	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	(0)
Вилучений капітал	1430	0	0	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	528350	592784	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219143	201451	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
Резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
Резерв збитків або резерв налених виплат; (на поч.. звітного періоду)	1532	0	0	0
Резерв незароблених премій; (на поч.. звітного періоду)	1533	0	0	0
Інші страхові резерви (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	219143	201451	0

1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	129238	216608	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість	1610	6225	8185	0
За товари, роботи, послуги	1615	172321	201194	0
За розрахунками з бюджетом	1620	14344	4840	0
За у тому числі з податку на прибуток	1621	2807	499	0
За розрахунками зі страхування	1625	1486	1794	0
За розрахунками з оплати праці	1630	5293	6461	0
За одержаними авансами	1635	0	25	0
За розрахунками з учасниками	1640	2988	1790	0
Із внутрішніх розрахунків	1645	208694	290562	0
За страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	14599	17938	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	54427	5773	0
Усього за розділом III	1695	609615	755170	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	1357108	1549405	0

Керівник
Головний бухгалтер

Косяченко С.О.
Гишко В.Й.

Додаток Е

Дата(рік,місяць,число)

За ЄДРПОУ

КОДИ
2018 01 01
00446003

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський
маслозавод»

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 12 місяців 2020 р.**

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3166323	3160485
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2657868	2566752
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	508455	593733
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3332	5869
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	33076	33139
Витрати на збут	2150	239378	246123

1	2	3	4
Інші операційні витрати	2180	15995	22961
Витрат від змін вартості активів які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	223338	297379
прибуток			
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2539	3503
Інші доходи	2240	24903	19
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	72302	79520
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	24739	3
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	153739	221378
прибуток			
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24192	-36637
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	129547	184741
прибуток			
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	129547	184741

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	3111347	2068674
Витрати на оплату праці	2505	163734	147942
Відрахування на соціальні заходи	2510	35183	29646
Амортизація	2515	62277	56513
Інші операційні витрати	2520	641210	545613
Разом	2550	4013751	2848388

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник
Головний бухгалтер

Косяченко С.О.
Гишко В.Й.