

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «ЕФЕКТИВНІСТЬ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ»
(на прикладі ТОВ «Санте Боте»)**

*Допущено до захисту
«___»_____2019 року*

Студентки групи М 03-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної
діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Завертаної Яни Валеріївни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу*

_____ Тарасюк М.В.
(підпис)

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор
Тарасюк М.В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	6
1.1. Сутність стилю управління організацією та поняття її економічної ефективності.....	6
1.2. Фактори впливу на ефективність стилю управління сучасною організацією.....	20
1.3. Методи та інструментарій оцінки економічної ефективності стилю управління організацією	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ТОВ «САНТЕ БОТЕ» ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	30
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Санте Боте»	30
2.2. Аналіз стилю управління ТОВ «Санте Боте»	38
2.3. Оцінка економічної ефективності стилю управління ТОВ «Санте Боте»..	42
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «САНТЕ БОТЕ».....	48
3.1. Шляхи підвищення економічної ефективності стилю управління на ТОВ «Санте Боте».....	48
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управління ТОВ «Санте Боте».....	56
ВИСНОВКИ.....	63
РЕЗЮМЕ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

В умовах сучасної ринкової економіки стиль управління організацією є пріоритетною складовою, яка визначає успішність функціонування цієї організації і рівень її конкурентоспроможності. Перехід економіки на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків між суб'єктами господарювання, зростання науково-технічного прогресу та інтенсивний розвиток продуктивних сил призводять до докорінного змінення методів організації праці. Зазначене вимагає більш чіткої й налагодженої структури управлінських органів та методів їх роботи, які спрямовують насамперед на підвищення ефективності управління діяльністю організації.

Вивченню питань, що стосуються ефективності стилю управління організацією присвячено низку досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких К. Левін, Л.Г. Дідковська, А. Гаврилишина, Р.М. Пушкар, П.В. Мельник, О.А. Цируль, А.В. Шегда, Б.В. Новіков, Н. П. Тарнавська, Р. Лайкерт, А. Маслоу, Мак-Грегор, Ф. Герцберг та ін. Зазначена ефективність у цих роботах розглядається, насамперед, з позиції співвідношення отриманого результату з витратами організації та загалом пов'язується з виробничою діяльністю організації. А от саме вперше стилі керівництва визначив К. Левін, а такі вчені та психологи як П.В. Мельник, О.А. Цируль, А.В. Шегда, Б.В. Новіков, Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська, почали розвивати і удосконалювати поняття стилів управління та їх класифікацію.

Попри наявні досягнення цих та інших дослідників, нині існує необхідність подальшого розвитку теоретичних і практичних підходів до оцінки економічної ефективності стилю управління організацією, яка пояснюється специфікою функціонування сучасної організації у ринкових умовах. Саме на сучасних аспектах ринкової економіки побудована оцінка нашої роботи.

Мета дослідження – визначити шляхи підвищення економічної ефективності стилю управління організацією на ТОВ «Санте Боте».

Досягнення мети дослідження передбачало розв'язання таких завдань:

- з'ясування сутності стилю управління організацією та поняття її економічної ефективності;
- аналіз факторів, що впливають на економічну ефективність стилю управління сучасною організацією;
- визначення методів та інструментарію оцінки економічної ефективності стилю управління організацією;
- розгляд загальної характеристики діяльності ТОВ «Санте Боте»;
- аналіз стилю управління ТОВ «Санте Боте»;
- надання оцінки економічної ефективності стилю управління ТОВ «Санте Боте»;
- визначення шляхів підвищення економічної ефективності стилю управління ТОВ «Санте Боте» та розроблення відповідних рекомендацій.

Об'єкт дослідження – ефективність стилю управління в організації.

Предмет дослідження – теоретично-практична оцінка економічної ефективності стилю управління ТОВ «Санте Боте».

Емпірична база дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Санте Боте».

У роботі використані наступні загальнонаукові методи дослідження: методи монографічного дослідження, системного аналізу, спостереження і узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння, а також структурно-логічний, графічний та розрахунково-аналітичний методи.

Зокрема, метод монографічного дослідження дає змогу дослідити передовий досвід, всебічно розглянути поняття ефективності стилю управління організацією, виявити та проаналізувати конкретні причинно-наслідкові зв'язки та фактори впливу. Метод системного аналізу сприяє дослідженню об'єкту як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними та дозволив звести їх у єдину теоретичну картину. Метод спостереження та узагальнення був використаний безпосередньо під час дослідження обраного підприємства на практиці, а саме вивчення стилю управління організацією,

дослідження його організаційної структури, підведення підсумків щодо фінансового стану підприємства на основі відповідних розрахунків його фінансово-економічних показників тощо. Метод аналізу і синтезу було застосовано для дослідження ефективності стилю управління організацією. Метод порівняння використовувався при дослідженні теоретичної сутності поняття ефективності стилю управління організацією та економічних показників емпіричної бази дослідження. Графічний метод сприяв побудові організаційної структури організації. Та, зрештою, розрахунково-аналітичний метод був застосований при аналізі звітів про фінансові результати організації та виконання на їх основі відповідних розрахунків.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності стилю управління ТОВ «Санте Боте».

Інформаційну базу дослідження складають монографічні праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, матеріали науково-практичних конференцій, посібники, статті у спеціальній фаховій періодиці, матеріали періодичних та спеціалізованих видань, які забезпечили розкриття теоретико-методологічних основ ефективності стилю управління організацією; статистично-звітна документація бази дослідження ТОВ «Санте Боте», організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено аналіз діяльності обраного підприємства.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел із 47 найменувань та 6 додатків. Робота містить 9 таблиць і 12 рисунків. Повний обсяг дипломної роботи складає 82 сторінку машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність стилю управління організацією та поняття її економічної ефективності

В умовах сучасної ринкової економіки стиль управління організацією є пріоритетною складовою, яка визначає успішність функціонування цієї організації і рівень її конкурентоспроможності.

Проте єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства в науковій літературі не існує. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями [5].

Під словом "стиль" розуміють ту особливість, яка часто не має певного кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно, як щось, що відрізняє один об'єкт від іншого. У літературі використовують такі поняття як "стиль керівництва" і "стиль управління" між якими ставлять знак рівняння, крім того є таке поняття як "стиль керівника" [35]. Проаналізуємо дані стилі.

Стиль управління, або керівництва - це гнучка манера поведінки керівника, щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт, підпорядкованих керівнику співробітників [19]. Так, наприклад, велика корпорація може собі придбати новітнє технологічне обладнання, найсучасніші інформаційні системи, найняти найкращих висококваліфікованих фахівців та ін., але, якщо не буде ефективного керівництва організацією з усіма її компонентами і бізнес-процесами, досягти поставлених цілей і бажаних результатів діяльності навряд чи вдасться.

Стиль керівника - це сукупність типових і відносно стабільних методів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і тим самим завдань, що стоять перед організацією [19]. Стиль

керівника має адекватно впливати на підлеглих і враховуючи усі особливості та специфіку роботи, як цілої системи управління так і окремих її ланок.

Існують традиційні і сучасні підходи до визначення стилю керівництва. Вперше стилі керівництва були визначені К. Левіном як авторитарний, демократичний і ліберальний. Пізніше деякі автори внесли зміни в їх назву і тепер ці ж стилі називають директивний, колегіальний і пасивний .

Авторитарний (директивний, диктаторський) стиль управління: для нього характерне тверде одноосібне прийняття керівником всіх рішень, жорсткий тотальний контроль за виконанням рішень із погрозою покарання, відсутність інтересу до працівника як до особистості. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи (за непсихологічними критеріями: прибуток, продуктивність, якість продукції може бути високими), але недоліків більше, ніж переваг [19]:

- 1) висока ймовірність помилкових рішень;
- 2) придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників;
- 3) незадоволеність людей своєю роботою, своїм положенням у колективі;
- 4) несприятливий психологічний клімат, що обумовлює підвищене психологічно-стресове навантаження і шкідливий для психічного і фізичного здоров'я [19].

Основними позитивними характеристиками керівника-автократа, на думку автора багатьох праць з менеджменту П.В. Мельника, є: «відданість, ризикованість, оперативність, настирливість, висока сумлінність та самоконтроль, далекоглядність, вміння приймати рішення тощо. Негативним у керівника-автократа є: надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів з підлеглими, нетерпимість до заперечень, формальне проведення нарад, перевищення меж законів, застосування адміністративних стягнень» [15].

На думку Б.В. Новікова, позитивними моментами авторитарного стилю є : «не вимагає особливих матеріальних витрат; дозволяє швидше налагодити

взаємодію між співробітниками і підрозділами; дозволяє швидко прийняти рішення»[18].

О.А. Цируль, автор навчального посібнику з менеджменту, вважає, що «застосування авторитарного стилю виправдане в наступних випадках: кризовій ситуації, коли рішення повинні прийматись швидко і бути чітко скоординованими; якщо завдання великою мірою орієнтоване на результат; коли працівник неохоче береться за виконання роботи; коли цілі не досягнуті; в період становлення, тобто на початковому етапі формування організації, її трудового колективу, коли у працівників не сформовані навички бачення цілей та шляхів їх досягнення»[39].

Авторитарний стиль управління є досить категоричним і навіть в деякій мірі диктаторським. Ми можемо спостерігати два різних керівника за одного стилю управління. Один – суровий, але справедливий, він сам несе відповідальність за всі поразки та перемоги підлеглих. Всі зусилля такого керівника направлені лише на покращення ефективності роботи своєї команди працівників. Інший – керівник-деспот, він не допомагає команді, а навпаки лише заважає злагодженій роботі свого колективу. Він робить видимість «всезнаючого ока», та шкоди від цього набагато більше. Як не крути, але у будь якого випадку істиною виступає думка керівника.

Демократичний (колективний) стиль управління: управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок і ініціатив співробітників, виконання ухваленого рішення контролюється і керівником, і самими співробітниками, керівник проявляє інтерес і доброзичливу увагу до особистості співробітників, до їхніх інтересів, потреб, особливостей [19].

Демократичний стиль є найефективнішим, тому що він забезпечує високу ймовірність правильних, зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством у колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу.

Демократ не уникає відповідальності за власні рішення або помилки підлеглих, по заслугах хвалить або лає, свої вказівки формулює чітко і переконливо.

При демократичному стилі управління виробнича діяльність організовується у взаємодії керівника і підлеглого. Ще А.В. Шегдою зазначив, що: «висока міра децентралізації повноважень; орієнтація на зворотний зв'язок з персоналом; керівник намагається не нав'язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня; керівник делегує свої повноваження, наскільки це можливо; керівник не лише детально інформує про фактичне положення справ, яке має бути відоме для виконання завдань, але і повідомляє іншу інформацію про підприємство; переважними методами управління є прохання, рекомендації, поради, рідше накази; керівник у спілкуванні з підлеглими завжди ввічливий і доброзичливий, на критику, звичайно, не ображається» [40] є основними ознаками демократичного стилю.

Тоді як Б.В. Новіков вважає основними ознаками демократичного стилю такі: «керівник визнає здібності підлеглих і усвідомлює те, що не може все знати і все передбачати; підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широтою свободи у виконанні поставлених перед ними завдань; контролюється лише результат робіт; керівник намагається навчити підлеглих вникати в сутність проблеми та знаходити вірні шляхи розв'язання; керівник намагається встановити добрі стосунки між людьми в колективі, а коли потрібно — відстоює їхні інтереси»[18]. Також основними позитивними характерними рисами керівника-демократа є справедливість, повага до підлеглих, турбота про них, делегування другорядних питань підлеглим, прислуховування до думок підлеглих, ввічливість та доброзичливість, вимогливість, відвертість та довіра до співробітників, відмова від індивідуальних привілеїв і, звичайно, контроль результатів. Завдяки дослідженням Б.В. Новікова було визначено наступні позитивні моменти демократичного стилю управління: «стимулює творчу діяльність; ухвалення доцільних рішень; знижує незадоволеність співробітників

від прийнятих рішень, оскільки вони приймаються спільно; підвищує мотивацію праці; розвантаження керівника; покращує психологічний клімат на підприємстві і задоволеність від виконаної роботи; підтримується розвиток співробітників» [18].

Гриценко Т.Б. зазначив, що негативними моментами демократичного стилю є: «не здійснюється суворого централізованого контролю; затягується процес ухвалення рішень і їх виконання; на обговорення проблеми витрачається значно більше часу; відповідальність за виконання може довго перекладатися; робота колективу буде успішною, лише якщо начальник володіє незвичайним талантом говорити з людьми і переконувати їх» [3]. Існує ймовірність, що за таких умов, керівник з демократичним стилем управління може втратити свій авторитет і важливість в колективі.

Б.В. Новіков запевняє, що застосування демократичного стилю виправдане в таких випадках: «при превалюванні творчого змісту роботи — передбачає приблизно рівний рівень освіти керівника і підлеглих, а також нематеріальне заохочення співробітника; при формуванні командних взаємин, оскільки формує доброзичливість і відвертість взаємин як між керівником і підлеглим, так і між самими підлеглими» [18].

Може здатись, що демократичний стиль управління підходить більш для творчих компаній, бо там кожен співробітник здатний проявити себе, свій талант, активність, фантазію і критичне мислення. Але все залежить від уміння керівника бути авторитетом для свого колективу. Демократ має стати «свій серед своїх» і бути «першим серед рівних».

Ліберальний (насивний, нейтральний) стиль управління характеризується, з одного боку, можливістю кожного висловлювати свої позиції, але реального врахування і узгодження цих позицій не прагнуть досягти, а з іншого боку, навіть ухвалені рішення не виконуються, немає контролю за їхньою реалізацією, все спущено на "самоплив", внаслідок чого результати роботи зазвичай низькі, люди не задоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат у колективі несприятливий, немає ніякого співробітництва, немає стимулу

сумлінно трудитися, частини роботи складаються з окремих інтересів менеджерів підгруп, можливі приховані і явні конфлікти, іде розшарування на конфліктуючі підгрупи [19, 7].

При ліберальному стилі управління керівник надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними. Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська висловили свою думку стосовно основних ознак ліберального стилю управління. Вони зазначили, що : «керівник не бере активної участі в керуванні колективом, постійно очікує вказівок зверху і навіть вимагає їх; виступає в ролі консультанта, забезпечуючи втілення в життя ідей своїх підлеглих, висловлюючи свої погляди або судження лише тоді, коли його про це попросять; персонал має повну свободу приймати самостійні рішення по основних напрямках виробничої діяльності організації»[30].

О.А. Цируль виділяє наступні ознаки ліберального стилю: «для виконання будь якої роботи керівнику нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих; керівник нечасто береться за виконання складної справи, а прагне уникати її, нерідко прагне до зниження своєї відповідальності; контроль роботи від випадку до випадку; координування взаємодії колег для досягнення загальної мети; керівник віддає перевагу не ризикувати, ухиляється від вирішення назрілих конфліктів, прагне зменшити свою відповідальність у справах організації; координування взаємодії співробітників для досягнення загальних цілей»[39].

М.М. Філоненко, Л.П. Гацька вважають, що основними позитивними характеристиками керівника-ліберала є: «ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції і навіть критику підлеглих тощо»[15]. Негативні риси керівника-ліберала на їхню думку заключаються в «відсутність ініціативи; недостатня товарицькість; очікування вказівок зверху; незацікавленість в управлінській роботі; невпевненість; легкість впливу оточуючих; невимогливість до підлеглих; легко роздає нереальні обіцянки; безконтрольність; якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам: формальний підхід до справи; небажання підвищувати свій професіональний рівень тощо»[15].

П.В. Мельник та Н.Е. Кошарська виділили декілька основних позитивних та негативних рис ліберального стилю. До позитивних рис на їх думку належать: «розвантаження керівника; можливість швидкого прийняття грамотних рішень у випадку їх делегування; співробітникам передаються компетенції і відповідальність за вчинені дії; сприяння розвитку ініціативи, трудової мотивації у співробітників; підтримується розвиток співробітників»[15]. Негативними моментами ліберального стилю які вони зазначили є: «не здійснюється суворого централізованого контролю за діями працівників; можуть бути затверджені ієрархічні відносини; відповідальність за виконання може довго перекладатися; сильна орієнтація на завдання, а не на співробітників; затягується процес ухвалення рішень і їх виконання; підлеглим надається повна свобода, яка може призвести до анархії»[15].

Погоджуємося з думкою М.М. Філоненко та Л.П. Гацька, що «застосування ліберального стилю виправдане у випадках якщо це творчий колектив, де співробітники відрізняються самостійністю і творчою індивідуальністю; якщо персонал виконує індивідуальну роботу і укомплектований висококваліфікованими працівниками з виправдано високими амбіціями; при високій кваліфікації працівників і низькому рівні підготовки керівника» [15].

Узагальнююча характеристика традиційних стилів управління наведена в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Узагальнююча характеристика традиційних стилів управління

	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Природа стилю	Зосередження всієї влади і відповідальності в руках лідера Особисте встановлення цілей і вибір засобів їх досягнення Комунікаційні потоки	Делегування повноважень з утриманням ключових позицій у лідера Прийняття рішень розділене за рівнями на основі участі Комунікації здійснюються активно в двох напрямках	Зняття лідером з себе відповідальності і зречення на користь групи чи організації Надання групі можливості самоврядування в бажаному для групи режимі Комунікації будуються в

	йдуть переважно з верху		основному по горизонталі
--	----------------------------	--	--------------------------

Продовження Таблиця 1.1

Сильні сторони	Увага терміновості і порядку, передбачуваність результату	Посилення особистих зобов'язань по виконанню роботи через участь в управлінні	Дозволяє почати справу так, як це бачиться без втручання лідера
Слабкі сторони	Стримується індивідуальна ініціатива	Вимагає багато часу на прийняття рішень	Група може втратити напрям руху і зменшити швидкість без втручання лідера
Спосіб прийняття рішень	Одноосібний з підлеглими	На основі консультацій зверху або думки групи	На основі вказівок
Спосіб доведення рішень до виконавця	Наказ, розпорядження, команда	Пропозиція	Прохання, благання
Ставлення до ініціативи	Допускається	Заохочується і використовується	Повністю передається підлеглим
Принципи підбору кадрів	Позбавлення від сильних конкурентів	Орієнтація на ділових, знають співробітників і допомога у кар'єрі	-
Ставлення до знань	Вважає, що все сам знає	Постійно вчиться і вимагає того ж від підлеглих	Байдуже
Ставлення до спілкування	Негативне, дотримується дистанції	Позитивне, активно йде на контакти	Ініціативи не проявляє
Ставлення до підлеглих	За настроєм, нерівне	Рівне, доброзичливе, вимогливою	М'яке, невимоглива
Ставлення до дисципліни	Жорстке, формальне	Розумне	М'яке, формальне
Ставлення до стимулювання	Покарання з рідкісним заохоченням	Заохочення з рідкісним покаранням	Немає чіткої орієнтації

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Якщо об'єднати низку критеріїв з таблиці 1.1., в одній людині, то можна створити портрет ідеального керівника, де будуть поєднуватись усі три стилі. Так як у житті важко зустріти представників цих стилів в "чистому виді", тому зустрічаються випадки, де стилі або гармонійно поєднуються або один стиль домінує над іншим, тому що занадто складна натура людини, щоб її можна було підігнати під певну мірку, але інколи зустрічаються виключення з правил.

При виборі стилю керівники користуються наступними основними критеріями:

- - наявність достатньої інформації і досвіду в підлеглих;
- - рівень вимог, що пред'являються до рішення;
- - чіткість і структурованість проблеми;
- - ступінь причетності проблеми до справ організації і необхідність узгоджувати з ними рішення;
- - імовірність того, що одноособове рішення керівника одержить підтримку виконавців;
- - зацікавленість виконавців у досягненні цілей;
- - ступінь імовірності виникнення конфліктів між підлеглими в результаті прийняття рішень.

Оптимальним сам по собі не може бути жоден з основних або навіть проміжних стилів керівництва. Оптимальним може бути лише динамічний стиль, що міняється зі зміною ситуації і об'єктів управління. Зокрема, правильна думка "... уміння керувати - це вміння міняти стиль керівництва". Справді, жоден зі стилів управління не повинен намертво "приклеюватися" до керівника. Стиль повинен бути динамічним [19].

Менеджер, що здійснює управління завжди в авторитарному стилі, буде мати безсумнівний успіх, поки ситуація залишається напруженою.

У спокійному, діловому середовищі висококваліфіковані, думаючі, ініціативні підлегли будуть сприймати начальника-автократа як людину невисокої культури, грубого і недостатньо розумного. У спокійній ситуації серед інтелігентних підлеглих авторитарному начальникові успіху не домогтися [7].

Керівник, що використовує винятково демократичний стиль управління, домагається найвищих результатів у спокійному середовищі, при ініціативних, думаючих, висококваліфікованих підлеглих, зацікавлених у спільній справі. У напруженій, гострій ситуації такого керівника вважатимуть людиною, яка не вміє керувати, нерішучою, боязкою, незібраною, розгубленою.

Керівника, що строго дотримується винятково ліберального стилю, будуть високо цінувати лише яскраво виражені творчі особистості: винахідники, дослідники, письменники, конструктори, архітектори; керівник у такому разі повинен якнайменше втручатися в процес творчості. А от в будівельній організації типового ліберального керівника сприймуть як людину безвладну, зовсім непридатну бути керівником [19].

З огляду на те, що обставини, у яких перебуває керівник, і люди, які йому підпорядковуються, динамічні та мінливі, хороший керівник сервісного підприємства повинен володіти різними стилями управління і знати, за яких обставин і у відношенні яких саме підлеглих той або інший стиль найбільш прийнятний.

Основою оптимального стилю керівництва повинен стати демократичний стиль. Для такого стилю характерна органічна єдність теорії і практики управління, тісний зв'язок з масами, розвинене почуття відповідальності перед суспільством, уміння вступати в контакти з різними людьми, поважне відношення до підлеглих, постійна турбота про них.

Індивідуальний стиль управління керівника, що базується на демократичному, є динамічним, здатним у гострих ситуаціях перейти в авторитарний, а стосовно творчих особистостей високої кваліфікації спроможний бути ліберальним, може вважатися оптимальним [7, с.223].

При оцінці індивідуального стилю управління особливе значення надається здатності керівника знаходити спільну мову, домагатися взаєморозуміння з літніми і молодими людьми, з чоловіками і жінками, з працівниками різних професій та освіти, з людьми різного сімейного стану, темпераменту, кваліфікації; цінується також уміння керівника переконувати людей, надихати на виконання навіть неприємних доручень, повести їх за собою, допомогти їм замінити звичний спосіб дій на новий, більш раціональний, ефективніший, допомогти вступити у контакт [12].

Важливість формування ефективного індивідуального стилю керівництва пояснюється тим, що подібний стиль здатний активно сприяти зміцненню

колективу, перетворенню його в єдине ціле. Нерідко вважається, що основним завданням керівника є насамперед виконання плану і досягнення організаційних цілей. Але, виконати план без працездатного, згуртованого колективу не зможе навіть найкращий керівник. Правильніше вважати, що основним завданням керівника є не тільки виконання плану, але й створення колективу, здатного виконувати високі завдання.

Формуючи свій індивідуальний стиль управління, керівник будь-якого рангу не має права не зважати на той факт, що його поведінку - хоче він чи ні - будуть наслідувати його підлеглі, що стиль його управління і особливості його поведінки як керівника будуть поширюватися в колективі, подібно круговим хвилям кинутого у воду каменя.

Індивідуальний стиль управління, прийнятий начальником, впливає на групову систему цінностей, поширену в колективі, на ті неписані норми і правила поведінки, що прийняті більшістю членів цього колективу і які роблять потім суттєвий вплив на їхню спільну трудову діяльність. У відношенні такої загальної колективної системи цінностей індивідуальний стиль керівника виступає в ролі своєрідного камертона, він задає, у певній мірі, тон, визначає характер правил поведінки для всього виробничого колективу [7].

Особистість керівника значною мірою впливає на стиль його управління. Це стосується, насамперед, його інтересів, схильностей, переконань, ідеалів, його світогляду. Важливий також характер моральної самооцінки керівником своїх вчинків, так званою совістю. Такі властивості особистості, як товариськість, критичність, відвертість, чуйність, контактність, цілеспрямованість, акуратність, ініціативність, допитливість, також впливають на формування індивідуального стилю керівника. Нарешті, темперамент людини, риси його характеру, його здібності та звички також знаходять своє відбиття в індивідуальному стилі будь-якого керівника.

При моделюванні стилю управління можуть бути використані й інші підстави для класифікації. Наприклад, такою підставою може служити різне використання рівня знань виробничого процесу. Те, наскільки глибоко керівник

знає виробничий процес, а ще більше, то, як він використовує знання виробничого процесу в системі управління, вважається однією з головних складових управлінського стилю керівника [12].

Стиль управління, при якому керівник приймає найбільш важливі управлінські рішення в першу чергу, спираючись на знання виробничого процесу, є виробничо орієнтованим.

Стиль управління, при якому керівник приймає найбільш важливі управлінські рішення виходячи переважно з знання законів менеджменту, визнається управлінськи орієнтованим [12].

У той же час добре знання виробничого процесу в поєднанні зі знанням законів і технологій управління сприяє виробленню і прийняттю більш ефективних управлінських рішень, пов'язаних з організацією та забезпеченням виробничого процесу.

Іншою не менш важливою характеристикою стилю управління вважається превалювання при виробленні та прийнятті управлінських рішень керівником стратегічної або оперативної складової. Стиль управління, при якому керівник приймає рішення виходячи насамперед із стратегічних цілей розвитку організації, називається стратегічно орієнтованим.

Стиль управління, при якому керівник приймає рішення, виходячи насамперед з необхідності вирішення поточних, оперативних завдань, є оперативно орієнтованим [12].

Стиль управління керівника може визначатися і характерним для нього способом реагувати на зміни зовнішнього середовища.

При динамічному стилі управління керівник приймає рішення, оперативно реагуючи на зміни, що відбуваються, міняючи у разі потреби навіть установки стратегічного характеру. При консервативному стилі управління керівник приймає рішення, прагнучи максимально зберегти сформовану управлінську ситуацію, залишаючи непорушними установки стратегічного характеру, незважаючи на зміни, що відбуваються.

У практиці управління знаходимо приклади ефективного використання різних перерахованих вище стилів управління. Дуже важливими при організації роботи з персоналом є стилі управління, які визначаються різним ставленням керівника до тих, ким йому доводиться керувати. Наведемо їх відповідно до класифікації менеджерів, даної Меккоті 1381. Відповідно до цієї класифікації до числа основних типів менеджерів відносяться умовно названі ним "гравець", "свій хлопець", "майстер", "боєць в джунглях".

Згідно Меккоті "гравець" – «це динамічний, пристосовується до миттєвим ситуацій, жорстко втілювати прийняті ним рішення в життя керівник. Любить нововведення, справедливий у міру. Нерідко по відношенню до тих, якими управляє, використовує принцип "дорослий - дитина", тобто вільно звертається з інформацією, здатний іноді "підтасовувати" її, спокушати обіцянками і обіцянками. Рішення, що приймаються їм, носять кон'юнктурний характер. Ефективний в короткостроковому плані»[12].

"Свій хлопець" стурбований інтересами організації, до співробітників ставиться з увагою і чуйністю, але не вміє лавірувати, не любить змагання, як правило, недостатньо ефективний. На прийняті рішення значний вплив мають інтереси співробітників [12].

"Майстер" добре знає свою справу, виробничий процес, прагне до самостійності, як правило, не володіє вираженими властивостями лідера, недостатньо хороший організатор, ефективний на вузькоспеціальному напрямку, навряд чи впорається з керуванням великою організацією. Його рішення враховують, насамперед, технічні деталі виробничого процесу. Моменти організаційного характеру залишаються поза його увагою [12].

"Боєць в джунглях" досить поширений, але далеко не завжди ефективний керівник. У стосунках з підлеглими черствий, зберігає дистанцію, розглядає організацію як полі брані, а кожного як 'потенційного урага, якого треба розтросити для власного виживання. Нешанобливо ставиться до підлоги, досвіду, віком. При виникненні проблем здатний принизити підлеглих, підставити їх під удар [12].

На думку Б.Г. Литвак, «класифікація Меккоті може бути доповнена ще трьома важливими і, мабуть, найбільш ефективними стилями управління: "дистанційований керівник", "лідер команди" і "творець сім'ї"»[12].

По словам Литвак, «"Дистанційований керівник" - це управлінський стиль, при якому керівник не "наближає" до себе нікого із співробітників організації. Рішення приймаються ним одноосібно відповідно до поставлених їм і відомими до кінця тільки особисто йому цілями, спрямованими на забезпечення процвітання організації. Виконання відданих ним розпоряджень є обов'язковим для співробітників організації»[12].

На відміну від авторитарного стилю управлінський стиль "дистанційованого керівника" орієнтований не лише на ті цілі, які поставлені особисто ним. Він здатний сприйняти і реалізувати ідеї інших.

Що до наступного стилю він зазначив, що : «"Лідер команди" - це управлінський стиль, при якому керівник формує в очолюваної ним організації групу провідних менеджерів, пов'язаних відносинами взаємної довіри і взаємовиручки, прагнуть до досягнення єдиної мети - процвітання організації, стаючи її лідером. Члени команди призначаються на ключові позиції в організації, їм делегуються значні повноваження, найбільш важливі рішення обговорюються з членами команди. Управління в організації, по суті, здійснюється за допомогою членів команди, які утворюють верхній ієрархічний рівень в системі управління»[12].

Під визначенням "Творець сім'ї", Литвак підкреслив, що «це управлінський стиль, при якому керівник встановлює в організації практично з усіма співробітниками на основі взаємної підтримки та взаємовиручки, проявляючи по відношенню до них чуйність і турботу. Кожен співробітник має реальну можливість звернутися безпосередньо до керівника при наявності серйозних пропозицій, ідей або з іншого приводу, який представляється йому досить важливим»[12].

Звичайно, в реальній управлінській практиці не часто зустрінеш той чи інший управлінський стиль в такому явно вираженому варіанті. Частіше

зустрічається поєднання різних стилів керівництва. Тому доречніше, моделювати управлінський стиль кожного керівника, оцінювати в відсотковому співвідношенні наявність того чи іншого стилю управління в його управлінській практиці.

1.2. Фактори впливу на ефективність стилю управління сучасною організацією.

Підвищення ефективності стилю управління організацією залежить від поставленого завдання управління та просторових умов його вирішення. Чим вище рівень управління, тим більше факторів можна сприймати як підвищення ефективності управління. Відповідно, чим довший термін реалізації рішення, тим більшими є межі можливого підвищення ефективності такого управління. Тому фактори підвищення ефективності стилю управління організацією визначаються конкретними умовами місця та часом виконання управлінського рішення. Крім того, успіх діяльності організації багато в чому залежить від обґрунтованості обраних факторів.

Аналіз факторів, які здійснюють вплив на ефективність стилю управління організацією полягає в тому, що він дозволяє розробити певну стратегію стилю управління організацією, визначити співвідношення між цими факторами, виявити особливості окремих із них з урахуванням специфіки кожного конкретного напрямку діяльності організації, а також оцінити потенціал розвитку організації загалом. Важливо також враховувати, що запропоновані фактори діють не ізольовано, а системно, перебуваючи у взаємозв'язку один з одним.

На ефективність роботи працівників безпосередньо впливають як внутрішнє так і зовнішнє середовище організації.

Середовище організації – це сукупність певних обставин і факторів як у середині організації, так і навколо неї, що впливають на прийняття рішень. Організація постійно перебуває під постійним тиском окремих ланок зовнішнього та внутрішнього середовища [19].

Проаналізуємо головні з факторів, що впливають на ефективність управління, вони наведені у таблиці 1.2. (Повний аналіз усіх факторів див. додаток А.)

Таблиця 1.2

Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на ефективність управління

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ
Активна політика конкурентів	Психологічний клімат у колективі
Раптові зміни в економічному становищі клієнтів	Нерівномірність, неритмічність поставок і перевантаження в роботі
Економічні, політичні кризи, що впливають на ефективність роботи підприємства	Прогули працівників, невмотивовані пропуски і втрати робочого часу
Несприятливі погодні умови	Виробничі конфлікти
Становище на ринку праці: надлишок фахівців, безробіття, недостатня кваліфікація працівників	Звільнення або прийом на роботу нових співробітників
Заходи уряду з регулювання соціальних процесів за рахунок роботодавців	Розширення або скорочення діяльності організації
Репресивне і агресивне до підприємництва законодавство	Несправності машин і устаткування, оргтехніки, засобів зв'язку
Несподівані зміни кон'юнктури на ринках енергоресурсів та сировини	Фактори охорони майна і безпеки праці
Зміни у співвідношенні політичних сил, що впливають на промислову політику держави	Соціальні ініціативи колективу, винахідництво і раціоналізаторство
Нові технології виробництва товарів і послуг	Розробка стратегій управління, узгодження з колективом планів розвитку
Вимоги профспілок до техніки безпеки і умов праці	Адміністративний контроль, система заохочення і стягнення
Вплив засобів масової інформації на формування іміджу підприємства та його керівництва	Позитивна мотивація творчого та продуктивної праці співробітників

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Як ми бачимо з таблиці 1.2, відносна частка факторів самого процесу управління зростає у зв'язку з скороченням технічних навичок в міру зростання організаційної величини. Тому, організація становить взаємодію таких основних

елементів, як цілі, структури, завдання, технології, люди, а також оточення – політичне, економічне, культурне, ринкове, до якого вона повинна пристосуватися.

Будь-яка організація знаходиться в середовищі і функціонує в тому випадку, коли середовище дає йому таку можливість.

Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєздатності і включає потенціал, що дає можливість організації існувати і виживати протягом певного періоду часу, але воно може бути джерелом проблем і навіть банкрутства організації без задоволення функціонально необхідних потреб.

Зовнішнє середовище є джерелом для забезпечення організації ресурсами, необхідними для підтримання її внутрішнього потенціалу на рівні, необхідному для досягнення цілей.

Для визначення майбутньої поведінки організації її керівництву потрібно мати уяву як про внутрішнє, так і про зовнішнє середовища, їх потенціали і тенденції розвитку, а також знати місце своєї організації в середовищі [7].

Зовнішнє середовище організації – це сукупність елементів, які не входять до складу організації, але здійснюють певний вплив на неї [19].

Зовнішнє середовище організації прямого впливу – це середовище, яке включає в себе елементи, що безпосередньо впливають на операції організації та відчують на собі прямий вплив операцій організації.

Зовнішнє середовище організації опосередкованого впливу – це сукупність факторів, які можуть не здійснювати прямий, тобто негайний вплив на операції організації, але з часом будуть відображатись на них [16].

До елементів зовнішнього середовища організації прямого впливу належать:

- споживачі,
- конкуренти,
- постачальники,
- закони і державні установи тощо [16].

Споживачі – це фізичні або юридичні особи, які використовують продукцію організації для особистих потреб або потреб своєї організації.

Конкуренти – це виробники подібної продукції на ринку.

Постачальники – це фірми або окремі особи, які здійснюють постачання машин, устаткування інших матеріальних ресурсів для задоволення технологічних або особистих потреб організації чи окремої особи.

Закони і державні установи – це правові та нормативні акти вищого органу законодавчої та виконавчої влад або їх спеціальні органи, які здійснюють нагляд за дотриманням державних вимог підприємствами, установами, організаціями, а також громадянами [19].

Фактори зовнішнього середовища організації опосередкованого впливу зображені на рис.1.1



Рис. 1.1 «Фактори зовнішнього середовища організації»[19]

Відповідно до рис.1.1., стан економіки – це тенденції та рівень інфляції, ставки банківського процента, рівень безробіття та ін.

Науково-технічний прогрес – це розвиток технологічного процесу у конкурентів.

Політичні зміни – це тенденції у сферах законодавства, судової справи, політики, державного регулювання тощо.

Соціально-культурні зміни – це сукупність відносин, цінностей, норм, переконання, поведінки тощо.

Вплив міжнародних подій – це процеси, які відбуваються за межами країни і впливають на курс національних грошей, конкуренцію тощо.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах організації. До основних змінних внутрішнього середовища організації належать:

- цілі,
- завдання,
- структури,
- технології,
- люди [2, с.528].

Цілі організації – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти група працюючи разом.

Завдання організації – це передбачена робота, серія робіт або частина її, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені строки.

Структури організації – це логічні взаємовідносини взаємодії організаційних форм протікання технологічних процесів переробки вхідних ресурсів, побудовані в такому вигляді, який дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

Схема структури організації завжди розробляється зверху до низу. Спочатку розділяють її на широкі сфери дій, потім на менші команди і на функціональні завдання конкретним виконавцям.

Технології – це процес перетворення в системі, який складається з відпрацювання програм і здійснення порядку виконання операцій над ресурсами та інформацією з метою перевтілення їх у бажану продукцію.

Люди організації – це персонал зі своїми попитам, характерами та переживаннями, або центральний фактор будь-якої організації [2, с.528].

Тісний зв'язок внутрішнього і зовнішнього середовищ дає змогу організації зменшити негативний вплив їх елементів на себе, а також збільшити свої можливості.

На нашу думку, усі зазначені вище фактори, гармонійно поєднані і доповнюють один одного. Але потрібно звернути більшу увагу на конкурентів, науково-технічний прогрес та соціально-культурні зміни. Конкуренти є показовим фактором, що спонукає підприємство і його працівників до активної та економічно ефективної роботи. Добре бути монополістом на ринку, але з часом втрачається азарт щоб привабити більше потенційних клієнтів, ніж у фірми-конкурента.

1.3. Методи та інструментарій оцінки економічної ефективності стилю управління організацією

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямів у стратегії сучасного підприємства, оскільки в умовах розвитку високотехнологічного виробництва роль людських ресурсів зростає і до їх здібностей, рівня знань і кваліфікації пред'являється все більш високі вимоги. Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, інтенсивно розвиває продуктивні сили, призводять до глибоких змін методів праці, що в свою чергу вимагає більш чіткої й налагодженої структури управлінських органів, гнучких методів, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу [14].

Система ефективного управління персоналом на підприємстві стає частиною системи корпоративного управління ефективністю. Особливо

актуальними методологія та практичний інструментарій методу виявляється у сферах, де складно визначити результати роботи у натуральному вираженні, як, це можливо, наприклад, у сфері фінансів чи при оцінюванні результатів роботи робочих-відрядників у сфері матеріального виробництва. Оцінювання результатів та управління багатьма категоріями персоналу вимагає особливого підходу та врахування особливостей цілей, завдань та певних характеристик персоналу, складно вимірюваних традиційними вимірниками у звичних системах [11, с. 1].

Складність побудови системи управління персоналом полягає в тому, що вона повинна збігатися з основними цілями компанії, покращуючи процеси адаптації та мотивації працівників, а також відповідати організаційній структурі підприємства. Складність вирішуваних завдань, розгалуженість критеріїв та особливості методології оцінювання, що покладається на експертні судження, вимагає застосування спеціального програмного забезпечення як для обліку, інтерпритації результатів та управління на основі одержаної інформації [11, с. 2].

Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами кадрової діяльності, і для співвіднесення їх результатів з підсумками діяльності підприємства в минулому, з підсумками інших підприємств і з цілями підприємства. Щоб визначити ефективність системи управління персоналом, потрібно визначити показники, що дозволяють виробити таку оцінку [14].

У сучасній системі менеджменту персоналу існує кілька основних систем управління ефективністю, які успішно використовуються багатьма вітчизняними та зарубіжними компаніями.

Консалтингова група «VI TO VE» на сьогоднішній день виділяє «8 провідних методів управління ефективністю (див. додаток Б)»[32], але найбільш ефективним вважається Business Performance Management (BPM) – «управління

ефективністю бізнесу і її головна складова – система збалансованих показників (ССП)»[28].

У даному методі, головним елементом є система збалансованих показників або Balanced Scorecard. Оцінювання ефективності управління колективом на підприємстві вимагає систематичного досвіду, вимірів витрат та вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства в цілому за той же період. Ефективність функціонування системи управління персоналом на підприємстві визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій інтелектуальний потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей. Ефективність управління персоналом визначається виходячи з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ним функцій [28].

Для визначення ступеня ефективності управління персоналом на підприємстві необхідні відповідні критерії та показники. При виборі критеріїв оцінювання слід враховувати які конкретно завдання будуть оцінюватися і для якої категорії працівників будуть встановлюватися критерії. Варто враховати, що вони будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності [14].

В якості компонентів економічної ефективності управління персоналом на підприємстві деякі економісти пропонують розглядати [14]:

- співвідношення результатів роботи і витрат на персонал, що розглядається з точки зору поставлених організацією цілей;
- компоненти, що відображають внесок персоналу в довгострокове існування та розвиток підприємства. До них відносяться:
 - стабільність, яка відображається у постійності кадрового складу, в надійності виконання працівниками доручених їм завдань, у відсутності напруженості та конфліктів;

– гнучкість, яка означає здатність персоналу адаптуватися до нових умов, активно сприяти організаційним змінам і бути готовим до конфліктів, якщо це необхідно для реалізації інноваційних концепцій.

Загалом, економічну ефективність стилю управління організацією доцільно визначати як складну, соціально-економічну категорію, що відображає ступінь реалізації поставлених цілей організації за умови оптимального використання наявних сил, засобів і можливостей як керуючою підсистемою, так і керованою [34, с. 138]. Оцінка ефективності управління повинна бути комплексною та враховувати ступінь використання ресурсів, а також резервів розвитку організації, досягнення її виробничих, економічних і соціальних цілей.

З огляду на зазначене, показники для оцінки економічної ефективності системи управління організацією можуть бути умовно розподілені на три взаємопов'язані групи [41, с. 281].

Перша група – показники, що виражаються через кінцеві результати діяльності організації, серед яких прийнято розглядати величини прибутку, доходів, обсягів продукції, рентабельності, динаміку операційних витрат тощо.

Друга група – показники, що характеризують процес управління персоналом організації (розрахунок коефіцієнту економічної ефективності управління персоналом).

Третя група – показники, що безпосередньо стосуються управлінського персоналу (частка витрат на апарат управління у вартості активної частини основних фондів, прибуток на одиницю витрат на управління, питома вага витрат на управління в загальних витратах тощо) [41, с. 281].

Тож, оцінюючи економічну ефективність стилю управління організацією, слід на основі комплексного підходу сформуванню визначену множин показників економічної ефективності організації загалом та показників, що характеризують ефективність стилю управління організацією як такої. Запропонований інструментарій оцінки економічної ефективності стилю управління організацією заснований на діагностичному обстеженні всієї системи управління організацією. Базований на послідовному аналізі згрупованих аспектів

управління організацією, такий підхід є підґрунтям для оцінки економічної ефективності заходів щодо раціоналізації процесу управління в цілому.

Таким чином, запропоновані методичні підходи до оцінки економічної ефективності стилю управління організацією дають змогу здійснити комплексне дослідження переваг і недоліків наявного стилю управління організацією, дозволяє в цілому об'єктивно та комплексно проаналізувати її економічну ефективність та виявити резерви удосконалення, що, в свою чергу, сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню загальної конкурентоспроможності організації на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ТОВ «САНТЕ БОТЕ» ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Санте Боте»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Санте Боте» – це фірма, яка займається оптовою торгівлею парфумів та косметичних засобів, а також роздрібною торгівлею фармацевтичних товарів в спеціалізованих магазинах.

Фірма «Санте Боте» була заснована в 2013 році. Логотип ТОВ «Санте Боте» зображено на рис. 2.1.

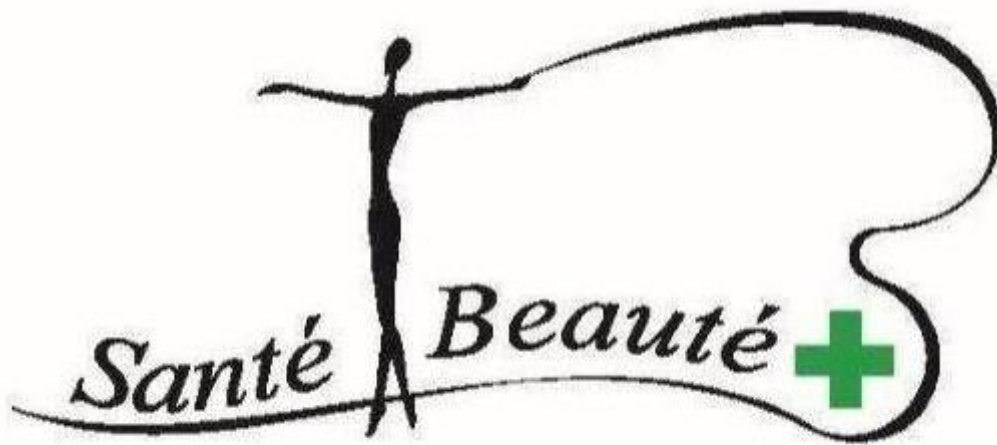


Рис. 2.1 Логотип ТОВ «Санте Боте»

ТОВ «Санте Боте» є офіційним дистриб'ютором наступних брендів французької косметики на території України :

- «Bioderma» Биодерма
- «Lierac» Лиерак
- «Algotherm» Альготерм

- «Nuxe» Нюкс
- «Phyto» Фито
- «Filorga» Филорга
- «Noreva» Норева
- «Laino» Лено

Bioderma Laboratories є «приватною французькою фармацевтичною компанією, яка спеціалізується на лікарських засобах для дерматологічних станів та волосся / шкіри голови, а також для педіатрії та регенерації клітин. Він був заснований у 1977 році в Екс-ан-Провансі, де досі проживає його штаб-квартира. Однак у 2001 році компанія відкрила свою першу спеціалізовану лабораторію з біометрології для досліджень та розробки догляду за шкірою в Ліоні. Її основний сектор бізнесу - дерматологія, з продуктами, такими як ABCDerm, Atoderm, Cicabio, Créaline, Hydrabio, Matriciane, Matricium, Sébium, White Objective, Secure (догляд за шкірою), Nodé (догляд за волоссям) та Photoderm (догляд за сонцем)»[21].

Lierac - компанія, що «займається косметикою та ароматами, що базується в Парижі, Франція, і є членом САС Small 90. Компанія була створена і досі керується її засновником Патріком Алесем, перукарем, починаючи з 1969 року, коли він створив Laboratoires Phytosolba, ботанічний бренд по догляду за волоссям сформульований з рослинами»[24].

Algotharm – компанія заснована у 1962 році. «Протягом більше 55 років місія ALGOTHERM полягала в тому, щоб йти далі у своїх знаннях і оволодінні багатствами океану, скарбами життя і краси для шкіри. Повага до шкіри і до морського середовища є частиною їх цінностей, а також прагненням запропонувати світові унікальний сенсорний досвід для морських ритуалів по догляду, які активізують красу і благополуччя»[20].

Nuxe – «косметика Nuxe поєднує в собі силу природи, ефективність науки та відчуття максимального задоволення від використання. Це відображено в самій назві бренду, що виник завдяки комбінації слів «Nature»

і «Luxury», та у всій продукції Nuxe. Косметика Nuxe не містить парабенів і мінеральних олій. Це бренд косметики, куплений в 1989 році Алісою Жабес. Представлений в 2018 році в 69 країнах, бренд має 40 спа-салонів. Управляється компанією: Laboratoire Nuxe. На початку 1990 року Аліза Ябес представляє Паризьку лабораторію і вирішує створити бренд краси та естетично активного, ефективного та чуттєвого: Nuxe»[26].

Phyto – косметика по догляду за волоссям. «У 1969 році візіонер і зоряний перукар Патрік Алес зробив революцію в світі догляду за волоссям. Витягуючи високоефективні інгредієнти з рослин, він об'єднав відкриття науки і природи. Тому йому вдалося використати ефективні рослинні речовини при лікуванні волосся, не порушуючи їх природного балансу - трав'яний догляд за волоссям без компромісів»[27].

Filorga – «перша французька лабораторія естетичної медицини, заснована в 1978 році, спочатку розробляла та виробляла препарати для ін'єкцій, які використовували провідні медичні фахівці у всьому світі. У 2007 році бренд зробив свою експертизу в галузі естетичної медицини доступною для широкої громадськості після створення MEDI-COSMETIQUE®, ряду революційних засобів проти старіння, розроблених разом з NCEF, унікальної сполуки, що капсулює активні компоненти, що використовуються для ін'єкцій. З часом стали доступні понад п'ятдесят косметичних товарів, які мають єдиний принцип: поєднувати оптимальну та клінічно доведену ефективність, помітну за 7 днів, з сенсорними текстурами та упаковкою преміум класу. Сьогодні FILORGA присутня в більш ніж 70 країнах світу»[22].

Noreva – французька компанія, що «заснована у 1990 році і охоплює 65 країн. Відображаючи наш душевний стан, наш настрій і загальний стан здоров'я, шкіра є найбільш чутливою з наших органів. Завдяки цьому спостереженню група дерматологів, захоплених вивченням шкіри, її складних взаємин і її еволюцією в часі, створила в 80-х роках дерматологічні лабораторії Noreva. Їх цілі: запропонувати кожному поколінню

дерматологічний довідник, що враховує здоров'я в цілому, який об'єднує природні зв'язки між шкірою, тілом і духом. Покоління Добре в моїй шкірі. Це бачення перекриє коди дермокосметики завдяки високопереносним процедурам, що поєднує ефективність, чуттєвість і благополуччя, адаптованим до кожного покоління: від немовлят до підлітків, від дорослих до літніх людей»[25].

Laino – «Бренд Лено (Laino) від фармацевтичної лабораторії Gilbert - це косметика, заснована на натуральних природних інгредієнтах і виготовлена за класичними французьким рецептурами. Всі продукти ліній Лено виробляються без використання парабенів, феноксіетанолу і підходять для самої чутливої шкіри. Натуральні інгредієнти, ефективність формул і простота упаковок робить догляд доступних для всіх»[23]. Логотипи брендів та їх продукція наведено у Додатку В.

Варіювання цін, представлених брендів за одиницю продукції, досить різноманітне. Ви можете у цьому переконатись по даним таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Ціновий асортимент продукції ТОВ «Санте Боте»

№	Назва бренду	Мінімальна ціна за одиницю продукту (сайт astramed.com.ua)	Максимальна ціна за одиницю продукту (сайт astramed.com.ua)
1	Bioderma	130 грн	1126 грн
2	Lierac	356 грн	2670 грн
3	Algotherm	268 грн	1386 грн
4	Nuxe	181 грн	1516грн
5	Phyto	300 грн	2617 грн
6	Filorga	245 грн	2856 грн
7	Noreva	230 грн	885 грн
8	Laino	100 грн	565 грн

Джерело: розроблено автором за даними [31].

Проаналізувавши таблицю 2.1 можна зробити висновок, що цінова складова брендів, з якими співпрацює ТОВ «Санте Боте», задовольнить будь які потреби населення з середнім та високим рівнем достатку, які хочуть користуватись якісною косметикою. Про це свідчить і місія даної компанії.

Місія ТОВ «Санте Боте»

Вони намагаються зробити косметику доступною і улюбленою для кожної людини, створюючи зручні і вигідні умови співпраці з бізнес-партнерами, заслуговуючи їх повагу і довіру.

«Фірма ставить перед собою наступні завдання:

- донести до споживача значення і користь від використання косметичних засобів, які вона імпортує в країну;
- розвивати надійні партнерські відносини по всій території України;
- розширювати асортимент натуральних і інноваційних товарів, забезпечити їх наявність в роздрібних мережах, аптеках, салонах краси»[37].

Цінності компанії:

Надійність – гарантоване забезпечення високоякісної косметичної продукції засобами завдяки контрактам з провідними виробниками світу. Компанія веде свою діяльність з 2013 року

Безпека - підтримка високої якості зберігання і доставки продукції на всіх рівнях логістичного ланцюга

Гнучкість - орієнтація на потреби клієнтів і пошук рішень, які відповідають їхнім очікуванням в найкоротші терміни

Результативність - стабільно високий результат навіть в складних умовах

Партнерство - компанія орієнтована на довгострокові і довірчі ділові партнерські відносини, якісно і оперативно виконуючи взяті на себе зобов'язання

Розвиток - активна динаміка від спеціалізованого дистриб'ютора до компанії, що забезпечує комплексні рішення з як боку роздрібної дистрибуції, так і маркетингової підтримки і логістики

Чесність - гордість за багаторічну високу якість сервісу і відкритість у всіх діях і на всіх рівнях [38].

Засновник ТОВ «Санте Боте» переконався, що Україні не вистачало дійсно якісного продукту по догляду за собою. Тому, вирішив створити фірму, яка б була дистриб'ютором різнопланової французької косметики в Україні. Завдяки чому, купляти якісний б'юті продукт стало набагато легше.

В свою чергу ТОВ «Санте Боте» гарантує своїм клієнтам :

- ексклюзивність продукції;
- максимально вигідні умови співпраці;
- індивідуальний підхід до клієнта;
- широкий асортимент постійно і в наявності;
- оперативність і лояльність при вирішенні поточних питань;
- кваліфіковані кадри компанії;
- надання друкованої рекламної продукції;
- проведення акцій в точках продажів акцій з врученням подарунків для покупців;
- участь в спільних маркетингових заходах [38].

Якість косметичних засобів підтверджено паспортом якості виробника, українськими сертифікатами відповідності і гігієнічними висновками.

Буде не зайвим згадати і про основні компанії-конкуренти ТОВ «Санте Боте». Компанії, що знаходяться на одному рівні конкурентоспроможності з ТОВ «Санте Боте» не так багато:

- Компанія «Hexagone»
- ТОВ Центус – Р

- Компанія «ТРИАЛИЯ»
- BiocelUA

Основними конкурентними марками є:

1. La Roche-Posay
2. Vichy
3. Yves Rocher
4. Garnier
5. Biotherm
6. L'Oreal

Порівняльну інформацію щодо компаній-конкурентів, які співпрацюють переважно з французькими марками, наведено у таблиці 2.2., а також про бренди-конкуренти, які використовують схожу технологію у таблиці 2.3.

Ми переконані, що здорова конкуренція лише допомагає і покращує роботу підприємства. Конкурентоспроможність показує наскільки компанія є сильною та пріоритетною з точки зору споживачів. Вона оцінює і порівнює ступінь довіри клієнтів до компанії чи продукції, якою вона займається.

Таблиця 2.2

Компанії–конкуренти ТОВ «Санте Боте»

№	Компанія	Скільки років на ринку	Продукція
1	Hexagone	25 років	Косметика і парфумерія
2	ТОВ Центус – Р	8 років	Побутові товари; парфуми; косметика для шкіри та волосся, лікарська косметика
3	ТРИАЛИЯ	18 років	Косметика для волосся та обличчя
4	BiocelUA	3 роки	Косметика для шкіри та волосся

Джерело: розроблено автором

Дана таблиця показує, що на одному рівні конкурентоспроможності з ТОВ «Санте Боте» знаходяться компанії з різним строком перебування на ринку, але майже з подібними послугами і продукцією. У даній ситуації, найбільшим конкурентом ТОВ «Санте Боте» є підприємство «Hexagone». Але по словам директора «Санте Боте»: «ТОВ «Центус-Р» є найбільшими друзями-конкурентами нашої компанії».

Таблиця 2.3

**Бренди–конкуренти ТОВ «Санте Боте»,
які використовують схожу технологію**

№	Назва бренду	Цінова політика (від /грн– до/грн)	Засоби реклами послуг
1	La Roche-Posay	150 грн – 1600 грн	Веб-сайт, аптеки, рекламні оголошення на платформі Google, метро/автобусах/ ТРЦ
2	Vichy	90 грн – 1700 грн	Веб-сайт, аптеки, рекламні оголошення на платформі Google, метро/автобусах/ ТРЦ
3	Yves Rocher	30грн – 1700 грн (за винятком колекції парфумів = 5000 грн)	Веб-сайт, рекламні оголошення на платформі Google, метро/автобусах/ ТРЦ
4	Garnier	30 грн – 360 грн	Веб-сайт, рекламні оголошення на платформі Google, реклама в метро/автобусах/ ТРЦ
5	Biotherm	240 грн – 2200 грн	Веб-сайт, рекламні оголошення на платформі Google
6	L'Oreal	40 грн – 700 грн	Веб-сайт, рекламні оголошення на платформі Google, метро/автобусах/ ТРЦ

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши таблицю 2.3, можна зробити висновок, що компанії-конкуренти застосовують майже однакові способи реклами своїх марок-конкурентів. Найпопулярнішими виявились: веб-сайти, аптеки, рекламні оголошення на платформі Google, метро, автобусах, ТРЦ. Також вони

знаходяться приблизно в одному ціновому діапазоні та доступності для споживачів.

2.2. Аналіз стилю управління ТОВ «Санте Боте»

Визначення стилю управління організацією є «одним з ключових завдань менеджменту, яке тісно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою управлінців і розподілом між ними повноважень для досягнення поставленої цілі»[29, с. 126]. Стиль управління організацією застосовують з метою досягнення якісного та своєчасного виконання організацією визначених функцій та завдань. Саме тому, аналіз стилю управління організацією є актуальним, важливим та комплексним завданням, вирішення якого базується на аналізі стану основних елементів системи управління організацією, форм і порядку їх взаємодії під час прийняття управлінських рішень.

Спостереження під час проходження практики дозволяють стверджувати, що стиль управління ТОВ «Санте Боте» є одним з головних індикаторів ефективної роботи цього підприємства.

Так, керівництво ТОВ «Санте Боте» успішно застосовує у своїй діяльності демократичний стиль управління, що, у загальному розумінні, базується на тісній взаємодії керівника та підлеглих. «За такого стилю управління керівник підприємства навчає підлеглих вникати в сутність проблем підприємства та знаходити шляхи їх розв'язання; він намагається встановлювати добрі стосунки у колективі, а коли потрібно – відстоює його інтереси»[19].

За такого стилю управління підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широтою свободи у виконанні поставлених перед ними завдань. Переважними методами управління є прохання, рекомендації, поради, заохочення. Що не менш важливо, характерною рисою керівника

ТОВ «Санте Боте» є його постійний самоконтроль та диференційований підхід до людей.

Варто пам'ятати, що будь-яка організація у сучасних ринкових умовах є відкритою системою, що функціонує у межах впливу багатьох факторів. У зв'язку з цим, питання визначення економічної ефективності стилю управління організацією та пошуку шляхів її підвищення є особливо ускладненим. Так, комплекс певних факторів має змогу відкрити для організації спектр можливостей, своєчасне використання яких не дозволить організації втратити існуючі позиції на ринку та підвищить економічну ефективність стилю управління організацією загалом. Інші ж фактори, навпаки, становлять загрозу для функціонування або навіть існування самої організації. У такому випадку, мінімізація, а у кращому випадку ліквідація таких загроз є першочерговою ціллю управлінської ланки організації.

Аналіз стилю управління ТОВ «Санте Боте» є основою для обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління організацією з метою забезпечення перспективної спрямованості Товариства та підвищення його економічної ефективності.

У загальному вигляді завдання щодо аналізу стилю управління ТОВ «Санте Боте» сформульовано так.

1. Оцінити стан та ефективність стилю управління ТОВ «Санте Боте» та окремих її елементів.
2. Встановити відповідність стилю управління ТОВ «Санте Боте» з особливостям діяльності організації.
3. Виявити резерви підвищення економічної ефективності стилю управління ТОВ «Санте Боте».
4. Визначити перспективи розвитку системи управління ТОВ «Санте Боте», а також можливості її адаптації до прогнозованих змін на фармацевтичному ринку України.

Отже, аналіз стилю управління ТОВ «Санте Боте» повинен охоплювати всі елементи системи управління, включаючи організаційну структуру

Товариства, економічні методи управління, а також можливості реорганізації цієї системи управління.

Організаційна структура ТОВ «Санте Боте» наведена на рис. 2.2., є структурою лінійного типу, яка характеризується лінійними формами взаємозв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та прийняття управлінських рішень в одній ланці управління.

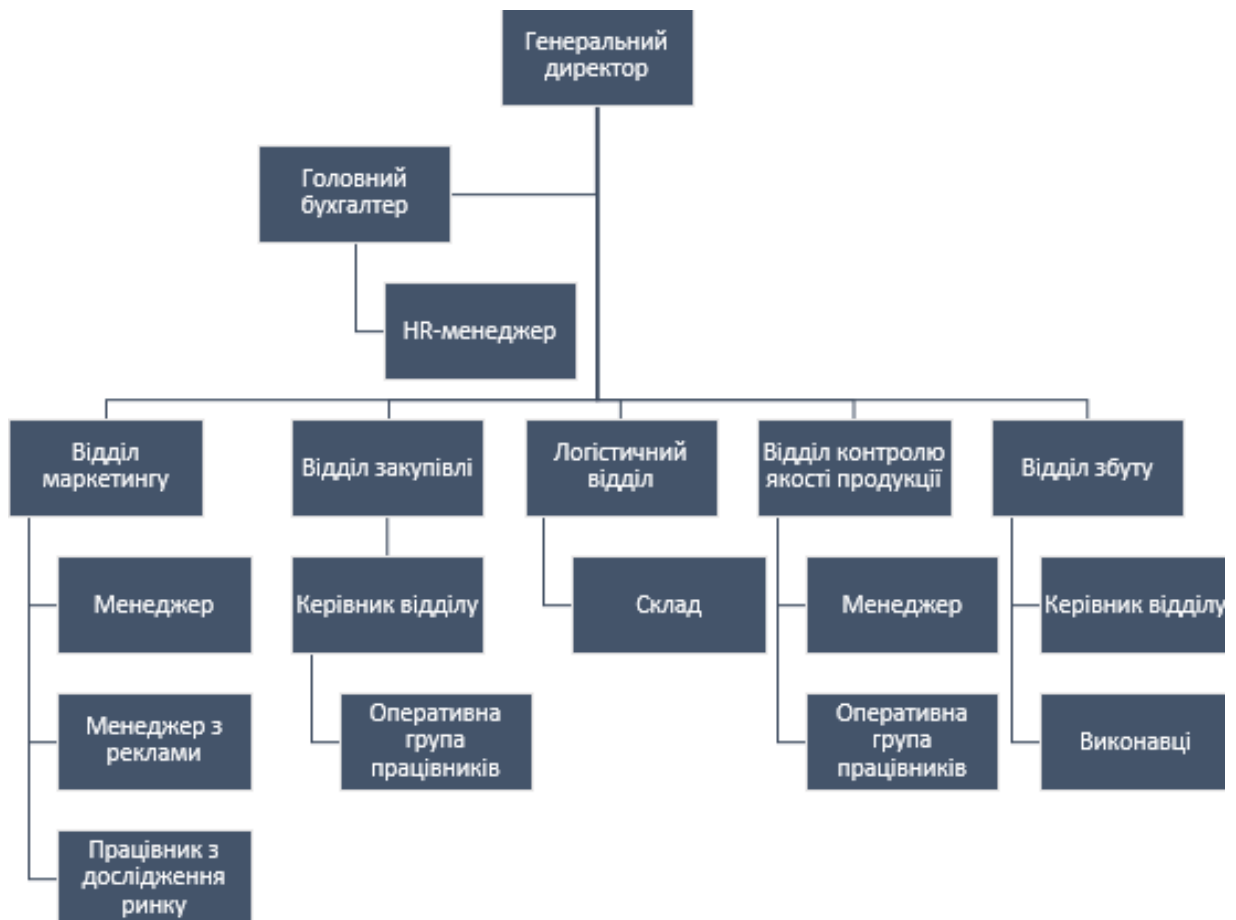


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Санте Боте»

Джерело: розроблено автором за даними [37]

Отже, згідно з рис. 2.2, кожен виробничий підрозділ Товариства очолює керівник, який у повній мірі здійснює покладені на нього функції управління цим підрозділом. При цьому, кожен працівник виробничого підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки своєму керівнику. В свою чергу, кожен керівник виробничого підрозділу є підзвітним вищому

керівнику, а саме Генеральному директору. Генеральний директор Товариства не має права особисто віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника. Окремі спеціалісти надають допомогу своєму керівнику у зборі й обробці потрібної інформації, аналізі окремих питань виробничо-господарської діяльності та підготовці варіантів управлінських рішень. За такого типу організаційної структури підприємства виникають певні переваги та недоліки, перелік яких наведено у табл. 2.4.

Не зовсім доречним є той факт, що кадрова служба підпорядковується головному бухгалтерові. Ми вважаємо, що це є не досить ефективним моментом для організації, тому вищому керівнику слід переглянути це рішення. Для економічно ефективної роботи головний бухгалтер повинен займатись виключно своїми обов'язками.

Таблиця 2.4

Переваги та недоліки організаційної структури ТОВ «Санте Боте»

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Чіткі і прості зв'язки між підрозділами. 2. Єдність розпоряджень. 3. Узгодженість дій виконавців. 4. Підвищення відповідальності керівника за результати підрозділу. 5. Оперативність прийняття рішень. 6. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі вимоги до керівника щодо його знань і досвіду з питань управління та сфер діяльності підприємства. 2. Перевантаження керівника підприємства інформацією, великим потоком документації, контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями. 3. Відсутність спеціалістів з окремих, специфічних функцій управління. 4. Невідповідність знань та досвіду керівника зростаючим вимогам сучасного виробництва.

Джерело: розроблено автором

Враховуючи зазначене вище, керівництво ТОВ «Санте Боте» наразі використовує у своїй діяльності колегіальну (групову) форму прийняття управлінських рішень, перевагами якої є [45, с. 137]:

– спрощене подолання встановлених стереотипів у прийнятті управлінських рішень;

- колективний пошук управлінського рішення, який враховує велику кількість можливих альтернативних варіантів;
- використання більшого обсягу інформації, що сприяє прийняттю найкращого (оптимального) управлінського рішення;
- підвищення мотивації трудової діяльності працівників за рахунок їх співучасті у прийнятті управлінських рішень»[45, с. 137].

Таким чином, аналіз стилю управління ТОВ «Санте Боте» дозволяє зробити такі висновки.

1. Стан та ефективність стилю управління ТОВ «Санте Боте» на досліджуваному проміжку часу відповідає вимогам щодо ефективної роботи організації в умовах сучасної ринкової економіки.

2. Стиль управління ТОВ «Санте Боте» в цілому відповідає особливостям діяльності організації, про що свідчать досягнуті результати протягом 2016-2018 рр.

3. Основним резервом підвищення економічної ефективності стилю управління ТОВ «Санте Боте» може бути удосконалення системи управління персоналом шляхом мотивації трудової діяльності працівників, підвищення ефективності праці, інформаційного забезпечення кадрової роботи, удосконалення соціальних відношень та впровадження контролінгу персоналу.

2.3. Оцінка економічної ефективності стилю управління ТОВ «Санте Боте»

Для оцінювання ефективності підприємства надалі наводяться основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Санте Боте».

Так, статутний капітал ТОВ «Санте Боте» становить 50 000,00 (п'ятдесят тисяч) гривень, поділений на частки. В Товаристві створюється резервний (страховий) фонд. Резервний (страховий) фонд утворюється в розмірі 25 відсотків від статутного капіталу Товариства і формується шляхом

щорічного відрахування не менше 5 відсотків суми чистого прибутку Товариства до досягнення резервним (страховим) фондом нормативного розміру[31].

Аналіз і оцінку внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства можна вести, виходячи з результату аналізу його фінансової діяльності. Для цього необхідно провести комплексний огляд основних показників фінансової діяльності підприємства. Звіт про фінансові результати 2017-2018 років наведено у табл. 2.5.(Вихідні дані див. додаток Г, Д, Е).

Слід зазначити, що досягнуті показники фінансової діяльності ТОВ «Санте Боте», які наведені нижче, залежать не лише від стилю управління компанією, який є визначальним для мікроклімату у колективі та його орієнтованості на результати діяльності підприємства в цілому, а й від інших не менш важливих факторів.

Таблиця 2.5

Звіт про фінансові результати ТОВ «Санте Боте» за 2017-2018 рік

Найменування оцінюючого показника	За звітний період 2018 року (тис.грн)	За аналогічний період 2017 року (тис. грн)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧДР)	39 181,6	32 596,0
Разом доходи	39 181,6	32 596,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	34 312,2	25 011,8
Інші операційні витрати	(4 076,6)	(5 785,7)
Разом витрати	(38 388,9)	(30 797,4)
Фінансовий результат до оподаткування	792,7	1 798,5
Податок на прибуток	(142,7)	(68,7)
Чистий прибуток (збиток) (ЧП)	650,0	1 729,8

Джерело: розроблено автором за даними бухгалтерської звітності ТОВ «Санте Боте»

За результатами таблиці 2.5 можна порахувати рентабельність ТОВ «Санте Боте» і зробити порівняння за два роки.

Тому, рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком 2017 року дорівнює:

$$P = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧДР}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де, ЧДР – чистий дохід ТОВ «Санте Боте» від реалізації продукції, грн;

ЧП – чистий прибуток (збиток) ТОВ «Санте Боте»

Тому, рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком 2017 року дорівнює:

$$P = \frac{1\,729,8}{32\,596,0} \times 100\% = 53\%$$

Рентабельність ТОВ «Санте Боте» за чистим прибутком 2018 року дорівнює:

$$P = \frac{650,0}{39\,181,6} \times 100\% = 16,5\%$$

Отже, ми бачимо, що чистий прибуток у ТОВ «Санте Боте» у 2018 році зменшився на 1 079,8 тис. грн у порівнянні з 2017 роком, що склало 36,5 %. Цьому сприяло ряд факторів, що пов'язані з стилем управління компанією, ситуацією в країні та рядом інших причин.

Для більш детального аналізу економічної діяльності проаналізуємо баланс та розглянемо чистий прибуток на 1 грн оборотних і необоротних активів на початок і кінець 2018 року. Для цього скористуємось таблицями 2.6 та 2.7, де наведені дані про оборотні і необоротні активи ТОВ «Санте Боте».

Таблиця 2.6

Необоротні активи ТОВ «Санте Боте» у 2018 році

Найменування оцінюючого показника	На початок звітного року (тис.грн)	На кінець звітного періоду (тис.грн)
Первісна вартість	117,0	229,4
Знос	(34,6)	(99,8)

Усього	82,4	129,6
---------------	-------------	--------------

Джерело: розроблено автором за даними бухгалтерської звітності ТОВ «Санте Боте»

Таблиця 2.7

Оборотні активи ТОВ «Санте Боте» у 2018 році

Найменування оцінюючого показника	На початок звітного року (тис.грн)	На кінець звітного періоду (тис.грн)
Запаси у тому числі готова продукція	2 222,0	1 714,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	7 068,7	8 600,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3,8	3,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	603,0	847,8
Гроші та їх еквіваленти	2 045,3	1 471,3
Інші оборотні активи	82,5	104,1
Усього	12 025,2	12 742,4

Джерело: розроблено автором за даними бухгалтерської звітності ТОВ «Санте Боте»

За даними таблиць 2.6 та 2.7, на початок 2018 року баланс ТОВ «Санте Боте» становить :

$$Б = ОА + НОА = 12\,025,2 + 82,4 = 12\,107,6 \text{ (тис. грн)} \quad (2.2)$$

Де, ОА – оборотні активи ТОВ «Санте Боте»

НОА – Необоротні активи ТОВ «Санте Боте»

На кінець 2018 року баланс дорівнює:

$$Б = 12\,742,4 + 129,6 = 12\,872,0 \text{ (тис. грн)}$$

Отже, проаналізувавши наші результати, можна сказати, що баланс підприємства на кінець 2018 року збільшився на 764,4 тис.грн.

Щоб розрахувати чистий прибуток на 1 грн оборотних і необоротних активів проведемо наступні розрахунки:

$$\text{ЧП на 1 грн} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Баланс}} \quad (2.3)$$

$$\text{ЧП на 1 грн поч.} = \frac{1\,729.8}{12\,107.6} = 1\text{ грн } 40\text{ коп.}$$

$$\text{ЧП на 1 грн кін.} = \frac{1\,729.8}{12\,872.0} = 1\text{ грн } 30\text{ коп.}$$

Отже, на початку 2018 року з кожної вкладеної гривні ми отримуємо 1 грн 40 копійок чистого прибутку, а на кінець – 1 грн 30копійок. Це пов'язано зі збільшенням витрат підприємства. Аналізуючи ці дані, ми бачимо, що показники середньорічної вартості необоротних та оборотних активів 2018 року, мають тенденцію до збільшення. Детально ми можемо побачити динаміку збільшення оборотних активів на рис. 2.3 та необоротних активів на рис.2.4 .

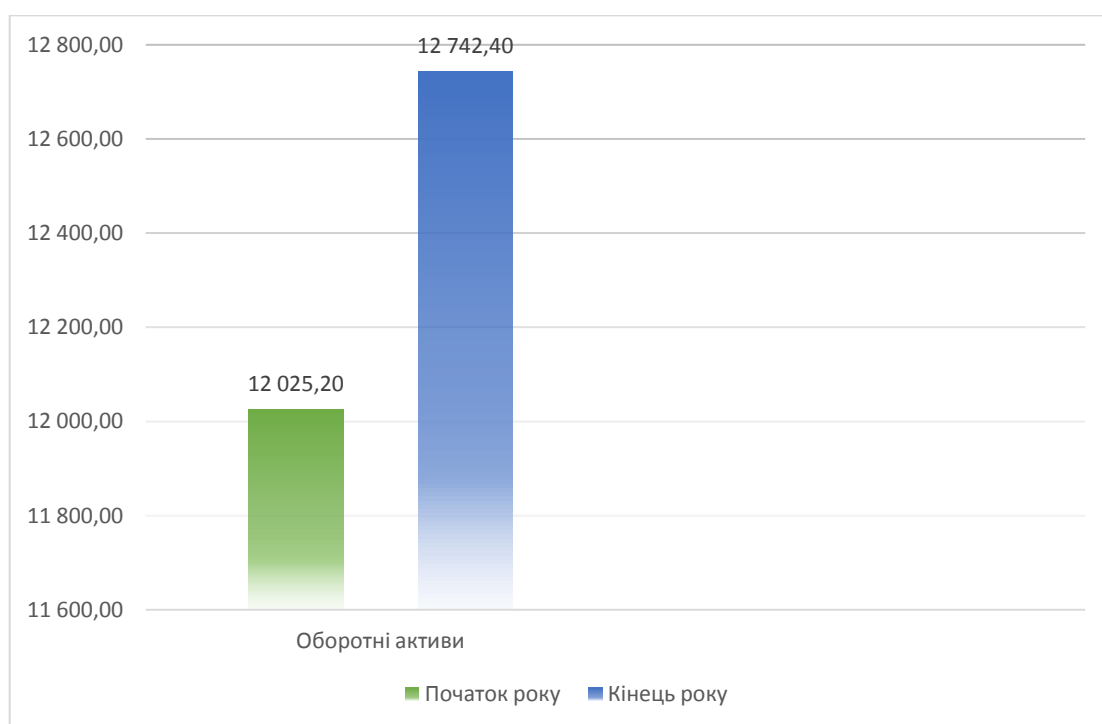


Рис. 2.3. Динаміка оборотних активів ТОВ «Санте Боте» на початок і кінець 2018 року.

Джерело: розроблено автором за даними табл. 2.7

«Оборотні активи - це грошові кошти і їх еквіваленти, що не обмежені у використанні а також інші активи підприємства, призначені для реалізації

або споживання протягом операційного циклу чи протягом 12 місяців із дати складання балансу.

Тобто це кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди і фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва, реалізації продукції та отримання прибутку»[13].

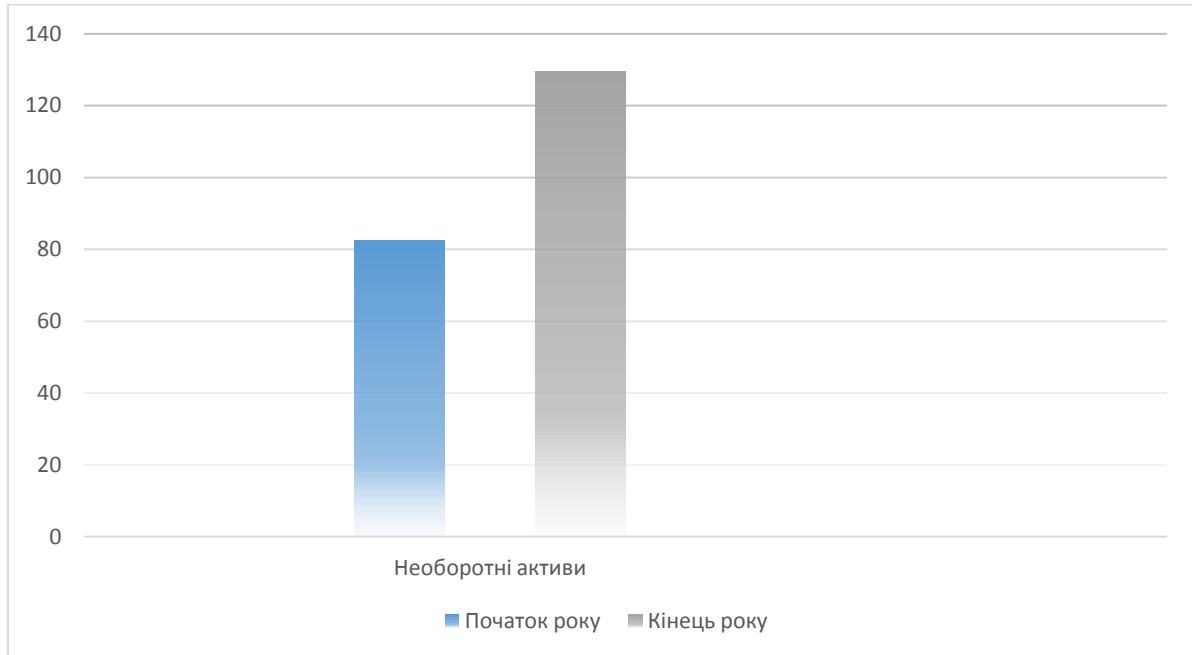


Рис. 2.4. Динаміка необоротних активів ТОВ «Санте Боте» на початок і кінець 2018 року.

Джерело: розроблено автором за даними табл. 2.6

«Необоротні активи – це матеріальні, нематеріальні та фінансові ресурси, призначені для реалізації чи використання протягом терміну, що більший за дванадцять місяців з дати балансу чи операційний цикл»[17].

При проведенні аналізу, було виявлено, що у ТОВ «Санте Боте» спостерігається нестабільність у витратах та доходах підприємства. Очевидним є зменшення чистого прибутку у порівнянні з попереднім роком.

Аналіз показників дозволяє стверджувати, що економічна ефективність стилю управління ТОВ «Санте Боте» є достатньою для впевненого та стабільного функціонування та розвитку організації в умовах сучасної ринкової економіки.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «САНТЕ БОТЕ»

3.1. Шляхи підвищення економічної ефективності стилю управління на ТОВ «Санте Боте»

Виробнича діяльність сучасних українських організацій в умовах економічної нестабільності та невизначеності у бізнес-середовищі дає можливість знайти нові, найбільш підходящі шляхи вдосконалення стилю управління організацією для її успішного функціонування на ринку.

Практика показує, що основою для успішного втілення стратегії розвитку організації має бути не тільки здійснення ефективної, але й результативної виробничо-господарської діяльності. За цих умов політика стилю управління організацією повинна спрямовуватися на підвищення її прибутковості та впроваджувати низку заходів, які дозволяють використовувати наявні ресурси з більшою продуктивністю.

Посилаючись на результати попередніх розділів даного дослідження, ми підсумовуємо, що ефективність стилю управління організацією, в цілому, є показником управлінської діяльності, значення якої визначається співвідношенням результатів, які має компанія. Оцінка економічної ефективності стилю управління організацією дозволяє визначити рівень досягнень організації, встановити найбільш значущі фактори впливу та фактори зростання показників, визначити та коригувати неконтрольовані процеси і, як результат, з'ясувати шляхи вдосконалення існуючого стилю управління. Тому, виникає необхідність у розробити низку рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності стилю управління організацією, які у дослідженні будуть виконуватись на прикладі ТОВ «Санте Боте».

Доцільним буде зазначити критерії ефективності діяльності організації, що, як правило лежать в основі дослідження шляхів підвищення економічної ефективності стилю управління ТОВ «Санте Боте» в цілому (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Критерії ефективності діяльності організації

Джерело: розроблено автором за даними: [4, с. 158]

Згідно з рис. 3.1, процес ефективного управління організацією повинен здійснюватися за принципом раціональності та рівноваги, а також збалансованості всіх відповідних критеріїв і, як наслідок, адаптованості та гнучкості процесів всередині нашої організації.

Оцінка ефективності управління персоналом тісно пов'язана з усіма етапами процесу менеджменту та своїми результатами здатне спонукати керівника вносити відповідні корективи. При цьому процес оцінювання ефективності забезпечує функціонування на підприємстві безперервного зворотного зв'язку і є потужним важелем зростання результатів такого процесу. Щоб розібрати, наскільки ефективний той чи інший стиль управління

персоналом, необхідні критерії, що дадуть змогу провести таке оцінювання. Їх вибір напряду залежить від того, що брати за точку опори: діяльність окремого керівника, економічні показники виконавців або особливості кожного підлеглого [1, с. 203].

Керівник в управлінні – це людина яка має владу та авторитет, тому може впливати на поведінку та продуктивність своїх працівників. Можна графічно зобразити основні функції керівника (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Функції керівника

Джерело: розроблено автором

Згідно рис. 3.2, від правильного виконання усіх функцій керівництва, залежить, як і виконання поставлених завдань, так і атмосфера колективу в цілому. «Ставлення керівника до своїх обов'язків, до колективу та загалом до компанії не аби як важливо і базується на трьох основних компонентах: когнітивному, афективному і поведінковому»[46].

Когнітивний компонент відносин формується на основі переконань, думок, знань чи інформації, властивих людині. Наприклад, переконання, що "корупція є ознакою занепаду організації" базується на певних знаннях

неминучої деградації формальних структур управління в умовах відсутності чесності та прозорості між членами організації.

Афективна складова базується на емоційній чи чуттєвій частині ставлення керівника до підлеглих. Так, керівник організації сприймає своїх підлеглих як якусь модель "сім'ї", що діє по відношенню до них як батько, захисник та наставник.

Емоційні процеси (афекти) визначають поведінкові дії лідера, тому поведінкова складова відносин пов'язана з наміром людини поводитись певним чином стосовно інших людей чи якихось явищ. Прикладом поведінкової складової є рішення керівника про звільнення підлеглого за систематичні порушення дисципліни. На прийняття такого управлінського рішення впливає ставлення керівника до конкретного підлеглого, як людини безвідповідальної та неперспективної з точки зору інтересів організації.

Невід'ємним компонентом, що впливає на ефективність стилю управління в організації є менталітет голови організації. На ТОВ «Санте Боте» віднедавна два власника, один шеф француз по національності, а інший – швейцарець. Як ми знаємо, французи – народ стриманий і вихований, вони розважливі та розумні. Дана нація дуже привітна, відкрита та ввічлива. Під керівництвом такого шефа працювати досить легко та приємно. Що до менталітету директора з Швейцарії, то відразу видно наскільки він консервативна людина, безпечна та розмірена, любить тримати все під чітким контролем, спокійності та розважливості, можна лише позаздрити. Таких два різних керівника чудово гармоніюють і тримають баланс у керівництві колективом, а це досить важливо для досягнення високих результатів.

Так як підвищення ефективності управління є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства, ми пропонуємо розглянути найбільш важливі та поширені, на нашу думку, шляхи підвищення економічної ефективності управління (рис. 3.3.).



Рис. 3.3. Шляхи підвищення економічної ефективності управління
Джерело: розроблено автором за даними: [42].

Доречно буде зазначити, що усі складові, які зазначені на рис. 3.3, абсолютно гармонійно пов'язані між собою. Адже, все, у більшій мірі, направлено на збалансовану та економічно-вигідну роботу колективу організації.

У сучасних ринкових умовах для ефективності процесу управління необхідно, щоб будь-який менеджер не лише мав глибокі та різноманітні знання, але й відрізнявся ефективністю та оперативністю, мав почуття до сприйняття нового та постійно проявляв ініціативу тим самим мотивуючи своїх підлеглих.

Мотивація трудового колективу є невід'ємною складовою ефективною праці та існує запорукою успіху дружньої організації. Як зазначив А.М. Колот: «Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які

справляють вплив на поведінку людини»[36,с.12]. Тобто, це один з методів заохочення персоналу для продуктивної роботи.

Коли ми думаємо про мотивацію, нам потрібно орієнтуватися на фактори, які змушують людину діяти та вдосконалювати свої дії. Найважливіші: потреби, інтереси, мотиви та стимули. Потреби не можна спостерігати чи вимірювати, лише по людській поведінці ми можемо обмірковувати про них. Ми можемо виділити первинні, за своєю природою фізіологічні потреби, і вторинні, які виробляються в процесі пізнання і набуття життєвого досвіду, тобто є психологічними.

На характер мотиваційного процесу суттєво впливають індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість та такі властивості, як зусилля, працьовитість, наполегливість та добросовісність. Для остаточного успіху велике значення має збіг цілей працівника та підприємства. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити механізм мотивації для підвищення ефективності праці.

Під цим ми розуміємо сукупність методів і прийомів впливу на працівників з боку системи управління підприємством, спрямовує їх на певну поведінку в процесі праці для досягнення цілей організації, виходячи з необхідності задоволення своїх потреб.

Існує наступна класифікація методів мотивації результативності діяльності (рис. 3.4.)[37, с.376]:

- економічні (прямі) – відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;
- економічні (непрямі) - пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.;
- негрошові - збагачення праці, гнучкі графіки роботи, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні [37, с.376].

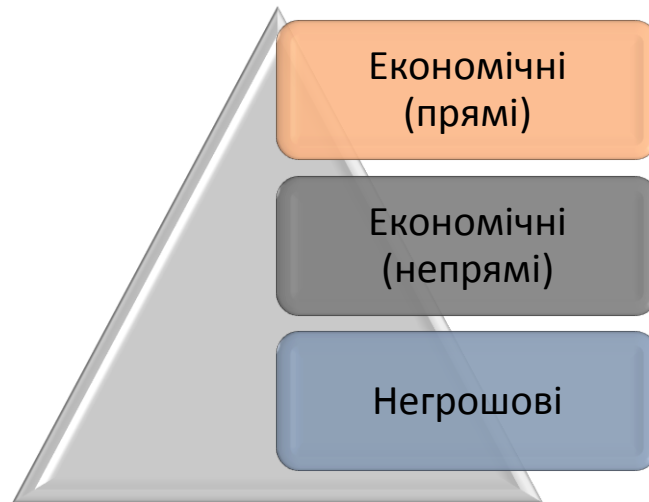


Рис. 3.4. Класифікація методів мотивації результативності діяльності
Джерело: розроблено автором за даними: [6].

Згідно рис. 3.4. в основі економічно ефективної праці лежить баланс між негрошовою та матеріальною складовими. У ТОВ «Санте Боте» гармонійно поєднується дані аспекти. Таким чином, співробітники отримують премії за виконану роботу, мають знижку у розмірі 25% на продукцію, якою займається організація, обов'язковим є і страхування життя кожного члена компанії. Підприємство влаштовує постійні «coffee break» з її засновниками, де в неформальній обстановці обговорюють усі питання, які турбують працівників. Доречно буде зазначити, що ТОВ «Санте Боте» дарує путівки за кордон, переважно до Франції, оплачує навчання співробітників та наймає викладачів англійської і французької мови для удосконалення знань своїх працівників.

Невід'ємною складовою, підвищення економічної ефективності стилю управління на ТОВ «Санте Боте», може слугувати творча складова яка повинна бути у будь якому стилі керівника організації. Від цього напряму залежить робота відділу маркетингу, який доречно віднести, як окремий шлях до здобуття ефективності.

Адже, до «принципів організації маркетингу на підприємстві відносять:

- цілеспрямованість - дотримання місії, цілей, стратегій та політики підприємства, орієнтація на вирішення проблем, пошук та задоволення потреб споживачів;
- чіткість організаційної структури - розумна спеціалізація, відсутність дублювання функцій, забезпечення єдності управління маркетингом, підзвітність виконавців;
- формулювання сфер діяльності - орієнтація на конкретну концепцію, чітке визначення завдань та функцій кожного підрозділу та виконання вертикальних та горизонтальних зв'язків;
- гнучкість - своєчасні зміни у відповідь на зміни навколишнього ділового середовища;
- координація дій - складність маркетингової діяльності для досягнення ефекту синергії;
- достатня фінансова безпека - як з точки зору забезпечення здійснення маркетингової діяльності, так і мотивації праці працівників маркетингових служб;
- економіка - покриття маркетингових витрат доходами від маркетингової діяльності;
- висока кваліфікація персоналу та їх постійна спеціальна підготовка;
- активна політика - пошук ринків збуту, споживачів незадоволених потреб, творчі підходи до вирішення маркетингових завдань»[33].

Маркетингову діяльність підприємства можна уявити як творчу управлінську діяльність, метою якої є розвиток ринку товарів, послуг та робочої сили, застосовуючи різні шляхи, методи та інструменти оцінки потреб споживачів, а також у практичному здійсненні задоволення таких потреб. Завдяки цій діяльності координуються можливості виробництва та розповсюдження товарів та послуг, а також визначаються, кроки які потрібно зробити для продажу товарів або послуг для кінцевих споживачів.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управління ТОВ «Санте Боте»

В умовах розвитку ринкових відносин, інформаційної революції та поширення процесів глобалізації сучасна світова економіка дедалі активніше вимагає від організацій оперативних дій з підвищення ефективності її функціонування. Така тенденція зумовлює нагальну необхідність у вирішенні питань щодо вдосконалення стилю управління та, як наслідок, зростання її економічної ефективності.

Зважаючи на тенденції розвитку сучасного фармацевтичного ринку України, на якому функціонує ТОВ «Санте Боте», наразі є доцільним розробка певних рекомендацій щодо вдосконалення стилю управління Товариства з метою утримання конкурентної позиції, зміцнення трудового потенціалу та зростання економічних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за основними найбільш важливими шляхами підвищення економічної ефективності стилю управління Товариства, які розглянуті у підрозділі 3.1.

Зважаючи на складність критеріїв ефективності діяльності компанії, які були розглянуті на рис. 3.1, доцільно врахувати, що рекомендації щодо вдосконалення стилю управління ТОВ «Санте Боте» слід доповнити та узагальнити в систему управління і сформулювати та врахувати, на основі системного підходу, всі основні компоненти функціонування компанії в цілому.

Так, одним з ефективних шляхів вдосконалення управління ТОВ «Санте Боте» можна вважати впровадження системи КРІ¹.

Ця система є спеціальною системою показників, за допомогою якої апарат управління організації може оцінювати ефективність своїх працівників. Простіше кажучи, це інструмент, який дозволяє кількісно

¹ Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – система кількісних індикаторів, що відображають результативність роботи кожного співробітника та допомагають організації визначити рівень досягнення встановлених нею цілей [43].

оцінити ефективність як всього персоналу організації, так і окремих її співробітників і, таким чином, отримати деяке уявлення про якість їх роботи та рівень досягнення цілей організації.

Впровадження системи КРІ у діяльність ТОВ «Санте Боте» забезпечує цьому Товариству низку таких переваг (рис 3.5.) [44, с. 238].



Рис. 3.5. Переваги системи КРІ

Джерело: розроблено автором за даними: [44].

1. Мотивація працівників. Практика показує, що коли система КРІ використовується у виробничій діяльності організації, персонал працює ефективніше в середньому на 25-35%.

2. Визначення пріоритетів та завдань організації. Система КРІ забезпечує, щоб працівники організації виконували конкретні завдання та визначали їх пріоритет для ефективного функціонування організації в цілому.

3. Моніторинг ефективності роботи організації. Правильно впроваджена система КРІ в організації дозволяє регулярно контролювати поточну діяльність цієї організації, що, в свою чергу, дає можливість вчасно

виявити та вирішити проблеми.

4. Залучення та утримання професійних фахівців. Функціонування в організації системи KPI забезпечує своєрідну соціальну справедливість при обчисленні заробітної плати. Тому фахівці, які працюють більш старанно та ефективно, отримують більшу зарплату. Відповідно, при такому підході організація містить дійсно цінний персонал.

5. Оптимальне використання фонду оплати праці. Якщо KPI є основою системи заробітної плати, організація може перевести значний відсоток виплат працівникам у змінну частину заробітної плати, що напряду залежить від результатів їх діяльності. Таким чином, фонд оплати праці стає не джерелом витрат, а засобом підвищення ефективності діяльності та мотивації персоналу.

Застосування системи KPI, як одного із шляхів вдосконалення стилю управління ТОВ «Санте Боте» та підвищення її економічної ефективності, доцільно впровадити спочатку як «пілотний проект», тобто тестування системи лише в одному відділі. Ця процедура необхідна для моніторингу, оцінки та впливу введеної системи на поточну ефективність "тестового" підрозділу, аналізу виявлених недоліків та труднощів у роботі з системою, швидкого виправлення виявлених неточностей або неправильно встановлених KPI для працівників.

Тому, рекомендоване впровадження системи KPI у ТОВ «Санте Боте» може відбуватися за такою послідовністю.

1. Визначення основної мети організації (як правило, отримання прибутку); визначення основних показників, що безпосередньо впливають на прибуток організації та працівників, якими вона працює.

2. Вибір основних показників на основі пункту 1, призначення відповідальних за них співробітників та встановлення 2-3 KPI для кожного з них за принципом SMART².

² SMART (Specific – конкретність; Measurable – вимірність; Attainable – досяжність; Relevant – релевантність; Time-bounded – визначеність в часі) – технологія постановки і формулювання цілей, що

3. Обґрунтування мотивуючого чинника впровадження системи КРІ для працівників організації з поясненням прямого впливу впровадження встановленого КРІ на заробітну плату.

4. Моніторинг досягнення певних показників працівниками за допомогою спеціального програмного забезпечення (програма Excel, внутрішній організаційний трекер команди, спеціалізована програма моніторингу КРІ тощо).

5. Аналіз результатів: у разі встановлення підвищення ефективності працівника - його стимулювання; якщо виявлена негативна тенденція - перегляньте встановлені КРІ або відповідальних осіб.

6. Періодичне корегування системи КРІ та її вдосконалення - перегляд встановлених показників: додавання нових КРІ та видалення чи заміна існуючих на поточний момент.

7. Корекція системи мотивації співробітників на основі даних, отриманих за період тестування.

Якщо дотримуватись даного алгоритму, стає зрозумілим, що етапи формулювання завдань для кожного підрозділу ТОВ «Санте Боте» з подальшим встановленням конкретних показників оцінювання є найбільш значущим. Саме від встановлення чітких показників залежить справедлива оцінка економічної ефективності роботи кожного працівника компанії, а отже, діяльності його підрозділу та системи управління організацією в цілому. Тому показники КРІ для впровадження у ТОВ «Санте Боте» повинні визначатися індивідуально, виходячи з особливостей кожного робітника.

Невід'ємною складовою успіху будь якої компанії є її впізнання серед інших конкурентів на ринку. У випадку ТОВ «Санте Боте», більш важливим є не популярність самої компанії, а брендів які вона імпортує в Україну. Тому, потрібно удосконалити роботу відділу маркетингу.

Керівник ТОВ «Санте Боте» до свого стилю управління має додати

творчий аспект. Тоді, під належним керівництвом, відділ маркетингу забезпечить організації наступні результати:

- Буде надходження своєчасної та достовірної інформації про ринок, його потенційних споживачів, їх мотивація при виборі продуктів, їх смаки, вимоги, переваги та потреби. Це все стосується зовнішніх умов підприємства;
- Створення набору товарів якими займається підприємство, що будуть задовольняти потреби ринку, на порядок більше ніж товари конкурентів;
- Забезпечення необхідного впливу на клієнтів, на їх зацікавленість та попит, ринок фармацевтично-косметичної продукції та забезпечення максимально можливого контролю сфери збуту.

Підприємство «Санте Боте» має у своєму складі не велику кількість персоналу, тому для виконання маркетингових функцій на високому рівні, потрібно створити дві посади маркетологів. Їхніми обов'язками будуть (рис.3.6.):

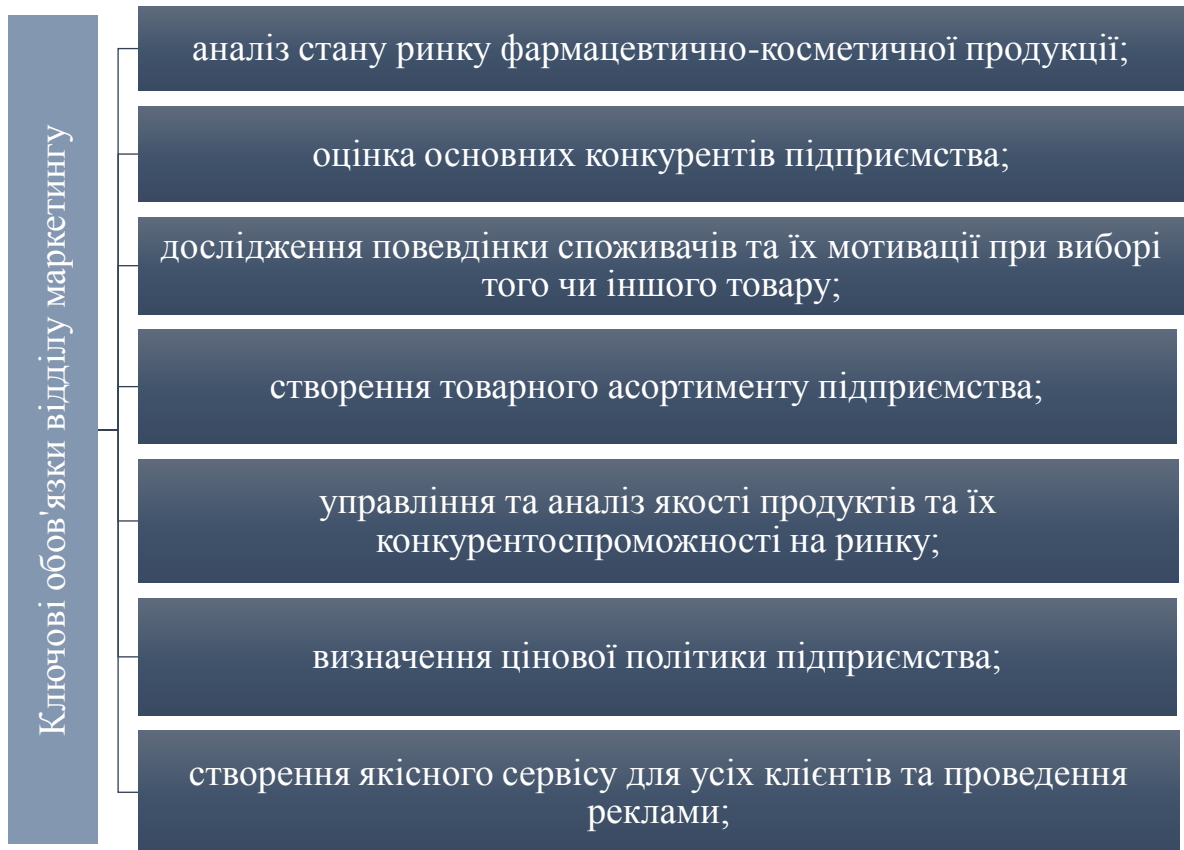


Рис. 3.6. Ключові обов'язки відділу маркетингу на ТОВ «Санте Боте» які будуть виконуватись.

Джерело: розроблено автором

Спираючись на рис.3.6, можна зазначити, що для ефективної роботи створеної структури, кожен працівник відділу маркетингу повинен займатись виключно з певною групою товарів і виконувати конкретно поставлені завдання.

Буде доречним, удосконалити роботу компанії на платформі Facebook, а також розробити сторінку в такій соціальній мережі, як Instagram. Адже, на даний момент, це найпопулярніша платформа не лише для спілкування, але й для ведення бізнесу. Тут активно можна просувати продукцію ТОВ «Санте Боте», приваблюючи потенційних клієнтів різного віку та статусу.

Щоб створити успішний бізнес-акаунту в Instagram, відділу маркетингу потрібно виконати наступні дії: (рис.3.7.)

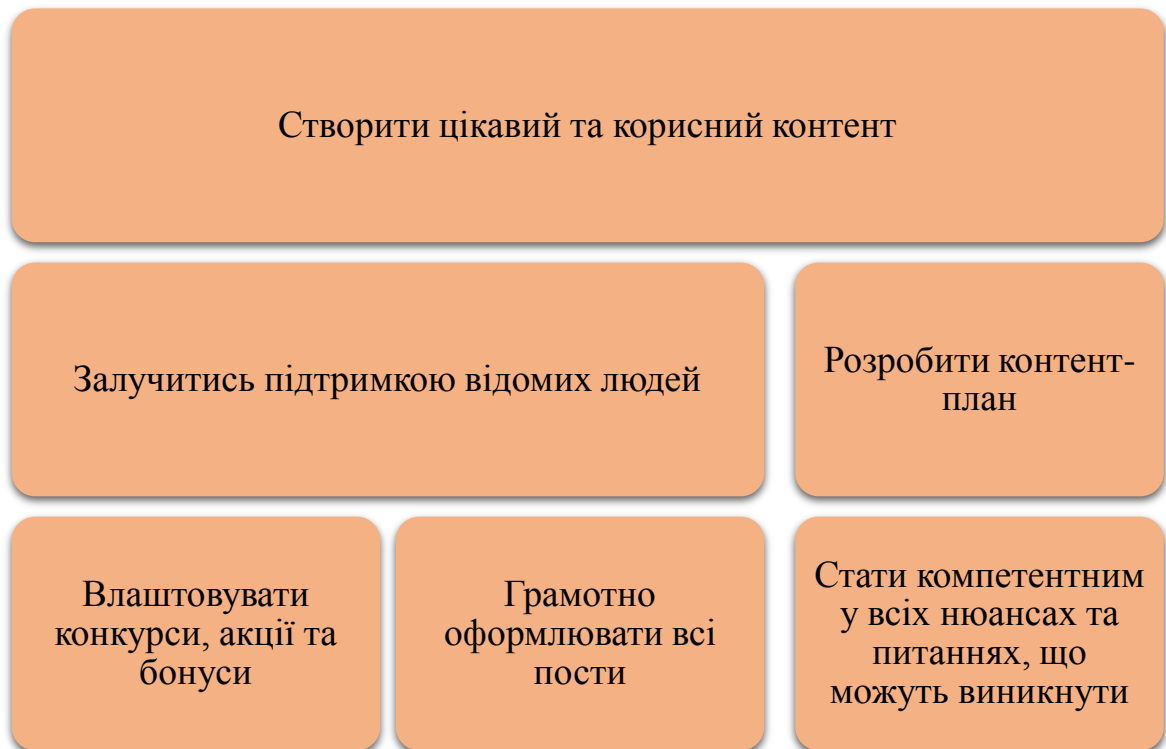


Рис. 3.7. Перелік дій для успішного ведення бізнес-акаунту в Instagram.

Джерело: розроблено автором

Поєднавши дані пропозиції у одне ціле, шляхом удосконалення стилю управління, а саме додати творчий аспект і нотку сучасності, можна привабити більше клієнтів через ефективну роботу відділу маркетингу.

Отже, розроблені рекомендації щодо вдосконалення стилю управління ТОВ «Санте Боте», які пов'язані із системою управління в цілому, є впровадження системи КРІ та удосконалення роботи відділу маркетингу, що сприятиме кращому моніторингу діяльності підрозділів Компанії, динаміці їх ефективності, забезпечення об'єктивної оцінки роботи кожного працівника, створення ефективної системи мотивації персоналу та досягнення синергетичного ефекту завдяки взаємозалежності діяльності всіх працівників та загальної стратегії організації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження з питання визначення шляхів підвищення економічної ефективності стилю управління організацією на прикладі ТОВ «Санте Боте» дозволяє зробити Наступні висновки.

1. Сутність стилю управління організацією та поняття його економічної ефективності полягає у підборі оптимального та дієвого стилю для керівника. Таким чином, стиль керівництва – полягає у поєднанні принципів, норм, методів та прийомів впливу на працівників з метою ефективного здійснення управлінської діяльності і досягнення їх цілей та завдань. Так як, грамотно спроектована робота і належне ставлення до працівників, створюють внутрішню мотивацію, тим самим слугують запорукою економічної ефективності підприємства.
2. До головних факторів, які впливають на економічну ефективність стилю управління організацією в сучасних ринкових умовах на прикладі ТОВ «Санте Боте», які умовно розділені на зовнішні і внутрішні було віднесено: орієнтація на людські особливості та стосунки, вдосконалення організації праці, удосконалення інформаційної системи, яка забезпечує достовірний зв'язок між керівниками та співробітниками, політика конкурентів, вдосконалення організації праці на підприємстві тощо.
3. В якості основного стилю управління на ТОВ «Санте Боте» лежить демократичний стиль управління. Він гармонійно вписується і допомагає ефективній роботі компанії. Демократичний стиль включає в себе гнучке поєднання керівника з працівниками, він передбачає залучення колективу до розробки і прийняття важливих питань. А безпосередньо сам менеджер займається вирішенням найбільш складних завдань. Керівник-демократ чудово знає недоліки та достоїнства своїх підлеглих, тому формулює завдання так щоб усім було комфортно працювати. Головною відмінністю демократичного

стилю від, наприклад, авторитарного є те, що там, де автократ діяв би у наказовій формі, вимагаючи від своїх працівників беззаперечного виконання його вказівок, то менеджер-демократ переконує своїх підлеглих у необхідності і важливості виконати поставлені завдання.

4. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Санте Боте» свідчить, що на фармацевтично-косметичному ринку України наразі є багато конкурентів, але лише деякі з них знаходяться на одному рівні з підприємством нашого дослідження. Зважаючи на це, ТОВ «Санте Боте» потребує нових шляхів підвищення економічної ефективності. Про це свідчить і рентабельність та прибутковість ТОВ «Санте Боте» протягом 2016-2018 років, адже дохід підприємства сильно варіюється, що ускладнює можливість спрогнозувати подальший стабільний розвиток компанії на ринку в умовах сучасної економіки.
5. Аналіз стилю управління ТОВ «Санте Боте», який на пряму впливає на систему управління в цілому, що стан та ефективність на досліджуваному проміжку часу, цілком відповідає вимогам ефективної роботи організації на сучасному ринку, про це свідчать і показники діяльності Компанії у 2017 році. При цьому, основним методом підвищення економічної ефективності системи управління ТОВ «Санте Боте» є удосконалення стилю управління персоналом шляхом мотивації трудової діяльності працівників Підприємства, заохочення до продуктивної роботи різними методами, підвищення ефективності їх праці, удосконалення роботи відділів та введення сучасного аспекту в роботу колективу.
6. Основним шляхом підвищення економічної ефективності управління ТОВ «Санте Боте» є застосування критерій ефективної діяльності організації. Доречно виділити момент мотивації працівників та удосконалення відділу маркетингу, який є запорукою вигідного функціонування компанії в умовах сучасного ринку та політичної ситуації в країні.

7. Розроблені рекомендації для вдосконалення стилю управління ТОВ «Санте Боте» полягають у всебічному розвитку самого керівника і впровадженні системи КРІ, що сприятиме кращому моніторингу діяльності підрозділів Компанії, динаміці їх ефективності, надаючи об'єктивну оцінку роботи кожного працівника, створення ефективної системи мотивації персоналу та досягнення синергетичного ефекту за рахунок взаємозалежності діяльності всіх працівників та загальної стратегії організації.

Напрямок подальшого дослідження щоб підвищити економічну ефективність стилю управління ТОВ «Санте Боте» потрібно вважати удосконалення впровадженої системи КРІ шляхом її адаптації у внутрішньо-організаційне становище по відношенню до умов на сучасному економічному ринку.

Таким чином, одержані у роботі результати дозволяють вважати поставлені завдання виконаними, а мету дослідження – досягнутою.

РЕЗЮМЕ

Метою дослідження є визначення шляхів підвищення економічної ефективності стилю управління організацією на ТОВ «Санте Боте».

У першому розділі з'ясовано теоретико-методологічні основи економічної ефективності стилю управління організацією. Зокрема досліджено сутність стилю управління організацією та поняття його економічної ефективності, проаналізовано фактори впливу на економічну ефективність стилю управління сучасною організацією та визначено методи та інструментарій оцінки економічної ефективності стилю управління організацією.

Другий розділ роботи присвячено аналізу стилю управління ТОВ «Санте Боте» та оцінці його економічної ефективності. У розділі розглянуто загальну характеристику виробничо-господарської діяльності ТОВ «Санте Боте», проаналізовано стиль управління ТОВ «Санте Боте» та надано його оцінку економічної ефективності.

У третьому розділі дослідження розглянуто основні шляхи підвищення економічної ефективності стилю управління на ТОВ «Санте Боте», запропоновано рекомендації щодо вдосконалення стилю управління ТОВ «Санте Боте» у вигляді удосконалення системи управління в цілому.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у впровадженні запропонованих рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності стилю управління на базі виробничої практики ТОВ «Санте Боте».

RESUME

The purpose of the study is to identify ways to improve the economic efficiency of the management style of the organization at LLC "Sante Bote".

The first section clarifies the theoretical and methodological foundations of economic efficiency of the management style of the organization. In particular, the essence of the management style of the organization and the concept of its economic efficiency are studied, the factors influencing the economic efficiency of the management style of a modern organization are analyzed and the methods and tools for assessing the economic efficiency of the management style are determined.

The second section is devoted to the analysis of the management style of LLC "Sante Botte" and the assessment of its economic efficiency. The section considers the general characteristics of the production and economic activity of LLC "Sante Bote", analyzes the management style of LLC "Sante Bote" and provides its assessment of economic efficiency.

The third section of the study considers the main ways to improve the economic efficiency of management style at LLC "Sante Bote", offers recommendations for improving the management style of LLC "Sante Bote" in the form of improving the management system as a whole.

The practical significance of the results of the study is to implement the proposed recommendations for improving the economic efficiency of management style based on the production practice of LLC "Sante Bote".

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге видання. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с
2. Виханський О.С., Наумов А.И. Менеджмент: навчальний посібник. – 3-е вид-во. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с
3. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування: навчальний посібник для вузів / Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 344 с.
4. Дармиць Р. З., Вацик Н. О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20-12. С. 153–161.
5. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / Г. О. Дудукало. // *Ефективна економіка*. – 2012. – №3.
6. Економіка підприємства: Підручник/ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та до.-К: КНЕУ, 2001,-528 с
7. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. — К.: Вища школа, 1994. — 223 с.
8. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
9. Косметика для ухода за кожей и волосами - SKIN&HAIRCARE COSMETICS URL: <https://astramed.com.ua/> (дата звернення: 15.02.2020).
10. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
11. Кучук Ю. В., Романець І. В., Гончаренко Т. В. Управління ефективністю персоналу у фармацевтичному бізнесі. Вінницький національний технічний університет. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11242/924.pdf?sequence=3>. (дата звернення: 03.04.2020).
12. Литвак, Б.Г. Стратегічний менеджмент: Підручник для бакалаврів / Б.Г. Литвак.- М.: Юрайт, 2013.
13. М. М. Бердар Б 48 Фінанси підприємств. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 352 с.
14. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2015. 492 с. URL: http://stud.com.ua/26153/menedzhment/upravlinnya_personalom. (дата звернення: 15.01.2020).
15. Мельник П.В. Менеджмент: навч. посібн. / П.В. Мельник, М.М. Філоненко, Л.П. Гацька, Н.Е. Кошарська. — Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. — 154 с.

16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: "Дело" ЛТД, 1994. – 702 с.
17. Н. В. Гудзь, П. Н. Денчук, Р. В. Романів. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ. ОБЛІК. 2-е видання, перероблене і доповнене.
18. Новіков Б.В. Основы адміністративного менеджменту: навч. посібн. / Б.В. Новіков., Г.Ф. Сініок., П.В. Круш. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 560 с.
19. О. Б. Моргулець Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О.Б. Моргулець - К. : Центр учб. л-ри, 2012.
20. Офіційна сторінка косметики Algoritherm URL: <http://algoritherm.kz/> (дата звернення: 27.02.2020).
21. Офіційна сторінка косметики Bioderma Laboratories URL: <http://bioderma.com.ua/Bioderma> (дата звернення: 27.02.2020).
22. Офіційна сторінка косметики Filorga URL: https://www.filorga.com/wo_en/filorga-history (дата звернення: 27.02.2020).
23. Офіційна сторінка косметики Laino URL: <https://www.easyparapharmacie.com/les-marques-de-parapharmacie/laino.html> (дата звернення: 27.02.2020).
24. Офіційна сторінка косметики Lierac URL: <https://astramed.com.ua/products/lierac/> (дата звернення: 27.02.2020).
25. Офіційна сторінка косметики Noreva URL: <https://www.omediaparis.com/fr/noreva/> (дата звернення: 27.02.2020).
26. Офіційна сторінка косметики Nuxe URL: <https://www.notino.ua/nuxe/> (дата звернення: 27.02.2020).
27. Офіційна сторінка косметики Phyto URL: <https://us.phyto.com/the-brand/50-years.html> (дата звернення: 27.02.2020).
28. Оцінка ефективності системи управління персоналом. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2629>. (дата звернення: 26.02.2020).
29. Подольчак Н. Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2004. № 507 : Проблеми економіки та управління. С. 126–131.
30. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник / Р.М. Пушкар., Н.П. Тарнавська. — 2ге вид., перероб. і доп. — Тернопіль: Картбланш, 2003. — 490 с.
31. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів. - URL: <https://opendatabot.ua/c/38734856> (дата звернення: 11.02.2020).
32. Система управління ефективністю персонала : Методическое пособие Консалтинговой группы ВІ ТО ВЕ. Санкт-Петербург, 2012. URL:http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie_effektivnistiyu_personala.indd.pdf. (дата звернення: 12.01.2020).

33. Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посібник / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, Л. І. Скібіцька ; М-во освіти і науки України. - К. : Кондор, 2011. - 911 с.
34. Сметанюк О. А., Сочівець О. П. Етимологія категорії "Ефективність управління організацією". *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №8. С. 136–140.
35. Социальная психология Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. – Л., 1986, стр. 56.
36. Спіріна Л.Б. Репутація керівництва у контексті формування репутації підприємства/Спіріна Л.Б. //Формування ринкових відносин в Україні. - 2010. - №10. - С.149-152.
37. Статут ТОВ "Санте Боте". – 2013.
38. ТОВ "Санте Боте" – дистриб'ютор косметики в Україну URL: <https://bcph.com.ua/company/missiya-i-tsennosti/> (дата звернення: 12.02.2020).
39. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 142 с.
40. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. / А.В. Шегда. — К.: Знання, 2004. — 687 с.
41. Яркіна Н. М. Теоретичні аспекти оцінювання ефективності управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2014. №3. С. 279–285.
42. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. – М.: ТЕИС, 2002. – 501 с
43. Gupta M. How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation. // Strategic Thinking. 2015. URL: <http://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategy-implementation/> (дата звернення: 03.04.2020).
44. Hersey P., Blanchard K., Johnson D. Management of organizational behaviour. New York: Prentice Hall, 2012. – 360 с.
45. Mullins L., Christie G. Management and organizational behaviour. London: Pearson, 2007. 860 с.
46. Neisser, U. *Cognitive Psychology*. Appleton-Century-Crofts New York. 1967.
47. SMART Goal Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely. // Corporate Finance Institute. 2017. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/smart-goal/> (дата звернення: 03.04.2020).

ДОДАТКИ

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ
Активна політика конкурентів	Психологічний клімат у колективі
Раптові зміни в економічному становищі клієнтів	Нерівномірність, неритмічність поставок і перевантаження в роботі
Економічні, політичні кризи, що впливають на ефективність роботи підприємства	Прогоули працівників, невмотивовані пропуски і втрати робочого часу
Суспільно значимі події	Хвороби керівників і співробітників
Структурні зміни в суспільстві	Заходи, що проводяться профспілковим рухом (страйки, мітинги і т.д.)
Несприятливі погодні умови	Виробничі конфлікти
Становище на ринку праці: надлишок фахівців, безробіття, недостатня кваліфікація працівників	Звільнення або прийом на роботу нових співробітників
Заходи уряду з регулювання соціальних процесів за рахунок роботодавців	Розширення або скорочення діяльності організації
Репресивне і агресивне до підприємництва законодавство	Несправності машин і устаткування, оргтехніки, засобів зв'язку
Міграційні процеси, що погіршують якість населення	Кримінальна поведінка клієнтів або персоналу: злочинство, обман, розкрадання, технічний вандалізм
Різкі коливання на фінансових ринках	Дії впливових осіб, які сприяють або заважають діяльності організації
Несподівані зміни кон'юнктури на ринках енергоресурсів та сировини	Фактори охорони майна і безпеки праці
Зміни у співвідношенні політичних сил, що впливають на промислову політику держави	Соціальні ініціативи колективу, винахідництво і раціоналізаторство
Нові технології виробництва товарів і послуг	Розробка стратегій управління, узгодження з колективом планів розвитку
Вимоги профспілок до техніки безпеки і умов праці	Адміністративний контроль, система заохочення і стягнення
Вплив засобів масової інформації на формування іміджу підприємства та його керівництва	Позитивна мотивація творчого та продуктивної праці співробітників

8 провідних методів управління, що впливають на ефективність



Джерело: розроблено автором за даними [28]

BIODERMA

LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE



Рис А.1. Логотип компанії «Bioderma»

LIERAC
PARIS



Рис А.2. Логотип та продукція компанії «Lierac»



Рис А.3. Логотип та продукція компанії «Algoterm»



Рис А.4. Логотип та продукція компанії «Nuxe»



Рис А.5. Логотип та продукція компанії «Phyto»



Рис А.6. Логотип та продукція компанії «Noreva»



Рис А.7. Логотип та продукція компанії «Filorga»



Рис А.8. Логотип та продукція компанії «Laino»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2019	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "САНТЕ БОТЕ"	за		
Територія		ЄДРПОУ 38734856		
Організаційно-правова форма господарювання		за		
Вид економічної діяльності	46.45	КОАТУУ 8036400000		
Середня кількість працівників, осіб	10	за		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком		КОПФГ		
Адреса, телефон:	02094, м.Київ, вул.Віскозна, буд. № 15А, 0442358010	за КВЕД 46.45		

1. Баланс Форма № 1-м
на 31 грудня 2018 р. Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	82,4	129,6
первісна вартість	1011	117,0	229,4
знос	1012	(34,6)	(99,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	82,4	129,6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2 222,0	1 714,7
у тому числі готова продукція	1103	2 222,0	1 714,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	7 068,7	8 600,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,8	3,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	603,0	847,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 045,3	1 471,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	82,5	104,1
Усього за розділом II	1195	12 025,2	12 742,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	12 107,6	12 872,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінецьзвітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	12,5	12,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 190,6	8 840,6
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	8 253,1	8 903,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 362,3	2 139,7
розрахунками з бюджетом	1620	141,8	368,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	68,7	80,0
розрахунками зі страхування	1625	0,0	0,0
розрахунками з оплати праці	1630	0,1	0,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 350,4	1 461,1
Усього за розділом III	1695	3 854,6	3 968,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	12 107,7	12 872,0

Джерело: база виробничої практики ТОВ «Санте Боте»

**2. Звіт про фінансові результати
за 2018 р.**

Форма №
2-м
Код за
ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39 181,6	32 596,0
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	39 181,6	32 596,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(34 312,2)	(25 011,8)
Інші операційні витрати	2180	(4 076,6)	(5 785,7)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(38 388,9)	(30 797,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	792,7	1 798,5
Податок на прибуток	2300	(142,7)	(68,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	650,0	1 729,8

Джерело: база виробничої практики ТОВ «Санте Боте»