

5. Карлін М.І. Фінанси України та сусідніх держав: Навч. посіб. – К.: Знання, 2007 – 589с.
6. Ковальчук С.В., Форкун І.В. Фінанси. Навч. Посібник. – Львів: «Новий Світ - 2000», 2006. – 568с.
7. Макаренко В.О., Прищепчук І.О. Побудова моделі фінансової системи України на основі системного підходу // Фінанси України. – 2010. - №5. – с.31-38
8. Опарін В.М. Фінанси (Загальна теорія): Навч. посібник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2001. – 240с.
9. Романенко О.П. Фінанси: Підручник. – К: Центр навчальної літератури, 2004. – 312с.
10. Финансы: учеб. – 2-е изд. перераб. и доп. / под ред. В.В. Ковалева. – М: ТК Велби. Изд-во Проспект, 2007. – 640с.
11. Фінанси: Навч. Посіб. / В.С. Загорський, О.Д. Вовчак, І.Г. Благун, І.Р. Чуй. – К.: Знання, 2006. – 247с.
12. Фінанси: Навч. посіб. / О.П. Близнюк, Л.І. Лачкова, В.І. Оспіщев та ін.; За ред. В.І. Оспіщева. – К.: Знання, 2006. – 415с.
13. Системологія на транспорті: підруч.: У 5-ти кн. Кн. 1: Основи теорії системи і управління / За ред. М.Ф. Дмитриченка. – К.: Знання України, 2005. – 343с.
14. Шиян А.А. Економічна кібернетика: вступ до моделювання соціальних і економічних систем: Навч. посіб. – Л.: Магнолія 2006, 2007. – 228с.
15. Зацеркляний М.М., Мельников О.Ф. Основи економічної кібернетики: Навч. посіб. – Чернівці: ТОВ «Вид-во «Наша книга», 2008. – 392с.
16. Системний аналіз: Навч. посіб. / О.Д. Шарапов, Л.Л. Терехов, С.П. Сіднев. – К.: Вища шк., 1993. – 303с.

**УДК 331.108.26:640**

**ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ КОНДИТЕРСКОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ УКРАИНЫ**

**Дранишникова А. В.**

**Таранич О.В.**

**Постановка проблемы.** В современном менеджменте к стилю руководства предъявляют достаточно высокие требования. Это связано, прежде всего, с тем, что условия конкуренции между производителями, ориентация на рынок, присущие нынешней экономической системе, требуют высокого качества товаров и услуг. А это в значительной степени зависит от грамотного и эффективного управления. Поэтому и для предприятий кондитерской промышленности стиль руководства имеет немаловажное значение – он непосредственно влияет на эффективность работы таких предприятий, рост производительности труда персонала, а также на конкурентоспособность предприятий в целом.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Изучением проблем, возникающих на предприятии, связанных непосредственно со стилем руководства, занимались такие ученые, как Парахина В.Н., Васильев Ю.В., Мескон М.Х., Гапоненко А.Л., Базаров Т.Ю., Кабушкин Н.И. Однако, несмотря на значительный вклад вышеупомянутых ученых в изучение данного направления, проблема влияния стиля руководства на эффективность предприятий недостаточно разработана в теоретическом плане и не адаптирована к потребностям практического применения на отечественных предприятиях.

**Формулирование целей статьи, постановка задач.** Цель данного исследования состоит в том, чтобы изучить стили руководства, доминирующие на предприятиях кондитерской промышленности Украины, а также оценить степень их влияния на эффективность функционирования этих предприятий.

Объектом исследования является организационно-управленческая деятельность предприятий кондитерской промышленности Украины, предметом – стиль руководства, который используется на предприятиях кондитерской промышленности Украины.

**Изложение основного материала исследования.** Многие авторы по-своему трактуют понятие «стиль руководства».

Мескон М.Х. рассматривает стиль руководства как привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению стилей организации [12, с.252].

Парахина В.Н. определяет, что «стиль руководства – устойчивая система средств, методов и форм воздействия руководителя с коллективом организации, направленная на выполнение миссии организации и определяемая объективными субъективными факторами протекания управленческого процесса» [14, с.103].

Гапоненко А.Л. считает, что «стиль руководства – характеристика качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения» [8, с.215].

Васильев Ю. В. трактует, что «стиль руководства - осознанная потребность руководителя-менеджера поиска методов и форм перехода от эмоционального, иррационального к рациональному познанию среды, условий деятельности, преодоления противоречий в процессе постановки и достижения целей» [6, с.165].

Базаров Т.Ю. определяет стиль руководства как способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей [15, с.81].

Кабушкин Н.И.считает, что стиль управления – совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых руководителями организаций и предприятий в своей практической деятельности [13, с.240].

В современной экономике признаны многие теории, определяющие стиль руководства. Наиболее распространена типология лидерства Курта Левина, который считал, что стиль управления может быть: авторитарным, демократическим, либеральным (попустительским). Важнейшим общим основанием выделения этих является характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным.

Так, авторитарный стиль руководства – стиль руководства, для которого характерны централизация полномочий и навязывание подчинённым мнения руководителя при принятии решений. Авторитарному стилю присущи единоличное принятие решений по всем вопросам, слабый интерес к работнику как к личности. Руководитель управляет подчиненными в силу власти официальной должности, определяемой иерархической структурой организации. Он ожидает от сотрудников соответствующего подчинения, применяются методы воздействия в основном в виде приказов, распоряжений. Руководитель сам определяет цели и задачи деятельности, строго контролирует их выполнение. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он награждает и наказывает подчиненных по своему усмотрению, в организации нет четких критериев оценки. Сотрудникам предоставляется необходимый минимум информации. Такой стиль характерен для лидера-руководителя, который превращает методы администрирования в стиль поведения: лидер не говорит с сотрудниками до тех пор, пока не займет позиций, с которых он может приказывать. В его общении с сотрудниками доминируют требование-приказ, требование условие, требование-угроза [16, с.182].

Демократическое стиль руководства – стиль руководства, основанный на включении работников в принятие решений и выработку трудового регламента.

Демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным отношениям. Цели деятельности согласуются с сотрудниками. При распределении работ учитываются пожелания членов групп. Оценка сотрудников производится по известным всем критериям. Обычно такой стиль устанавливается, когда к управлению организацией приходит квалифицированный, умный, но несколько нерешительный и невластолюбивый человек, причем нерешительность в данном случае является не столько свойством его характера, сколько следствием понимания сложности, многофакторности явлений, с которыми приходится иметь дело. У такого руководителя возникает потребность выслушать авторитетные мнения, сопоставить с ними свою позицию, выверить ее в ходе дискуссии. Интерес к иной точке зрения и обсуждение проблемы при принятии решения носят отнюдь не формальный характер, что отчетливо ощущают участники такого обсуждения. При этом принятие решения остается прерогативой руководителя. Демократический стиль вовсе не отменяет принцип единоначалия. Присоединяясь к выработанному коллегиально решению, руководитель превращает его из проекта в документ и принимает на себя всю связанную с этим личную ответственность и за выполнение, и за последствия. Но в отличие от авторитарного стиля это отнюдь не освобождает

от ответственности остальных участников процесса принятия решений [16, с. 183].

Либеральный стиль руководства – это стиль, при котором руководитель чаще всего не вмешивается в работу подчинённых, предоставляя им широкую самостоятельность. Свои решения он облекает в форму рекомендаций и советов, которым подчинённые вправе и не следовать, если находят более эффективный способ достижения поставленной цели.

Пассивный (либеральный) стиль управления характеризуется стремлением руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, полным безразличием к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, предоставляет полную свободу действий своим подчинённым. Необходимую информацию он выдает им по их просьбе. В группе отсутствует четкое структурирование труда, распределение прав и обязанностей. Такой руководитель с подчинёнными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности [11, с. 204].

Подводя итог описанию типов авторитарного, демократического и либерального стилей руководства отметим, что каждый из них имеет определённые достоинства и недостатки (табл.1.). Кроме того, на практике в зависимости от ситуации, чаще всего происходит смешение этих стилей.

Стоит отметить, что исследования немецких ученых [14, с. 245] выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трех лет. Самые высокие результаты у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие - либеральный и авторитарный.

Существуют три основные составляющие механизма формирования стиля руководства [3]:

1.Лидер. Стиль руководства определяют специфические качества личности руководителя: тип, характера, ценности, убеждения, должность, опыт.

Таблица 1

Обобщенная характеристика основных стилей управления

	<b>Авторитарный</b>	<b>Демократический</b>	<b>Либеральный</b>
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя. Потоки информации преимущественно сверху, обратная связь работает слабо.	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у руководителя. Принятие решения отдельно по уровням на основе участия. Потоки информации идут активно в двух направлениях.	Снятие руководителем с себя ответственности в пользу группы (организации).
Преимущества	Возможность предсказания результатов. Основное внимание порядку, результату.	Возможность предсказания результатов. Основное внимание порядку, результату.	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера.

			Подразумевается высокая степень самостоятельности и квалификации подчиненных.
Недостатки	Сдерживание индивидуальных инициатив, большая внешняя нагрузка руководителя, «задавленная» конфликтность в коллективе, значительная текучесть квалифицированных специалистов.	Сдерживание индивидуальных инициатив, большая внешняя нагрузка руководителя, «задавленная» конфликтность в коллективе, значительная текучесть квалифицированных специалистов.	Группа может потерять контроль и снизить скорость решения проблем без лидерского вмешательства.
Психологический климат	Заискивание, подхалимаж, лесть руководителю. В коллективе выяснение отношений, творческий застой.	Творческая атмосфера, увлеченность работой. Конфликты, если возникают, носят, как правило, конструктивный характер.	Творческая атмосфера, увлеченность работой. Конфликты, если возникают, носят, как правило, конструктивный характер.
Условия применения	Грамотный руководитель, критическая ситуация.	Грамотный руководитель и обученные подчиненные.	По отношению к отдельным квалифицированным специалистам.

Лидеры не работают и не развиваются в вакууме, на них влияют окружение и их подчиненные. Каждый лидер использует особенный стиль руководства и развивает определенные полномочия в соответствии со своим характером, темпераментом, привычками, однако в то же время приобретает практические навыки.

2. Ситуация. На любой стиль руководства будут влиять сложившиеся обстоятельства: характер задач, жизненный этап компании, корпоративная культура, тип организации, социально-экономические и политические условия.

3. Последователи. Лидерство никогда не существует изолированно. Лидеры не могут жить без последователей, и все действия руководителей происходят в определенном контексте. Таким образом, для того, чтобы понять поведение лидера, нужно исследовать не только личные черты руководителя, но и черты его последователей и особенности конкретной ситуации.

Таким образом, все вышеуказанные элементы можно объединить в модель «взаимодействия»: личность, должность и опыт руководителя играют важную роль в выборе стиля руководства, но не меньшее значение имеют личности его последователей (наряду с их ценностями, отношениями, мнениями и объединяющей группой силой) в сочетании с ситуацией (характер задачи, вид компании, корпоративная культура, производственные факторы и социально-экономическая и политическая ситуация).

Рассмотрим кондитерскую промышленность Украины и определим основные проблемы использования эффективного стиля руководства на таких предприятиях.

Кондитерская промышленность Украины представлена такими предприятиями как: Корпорация «Рошен», ЗАО «ПО «КОНТИ», ЗАО «АВК», ЗАО «Харьковская БФ», АО «Полтава-кондитер», ЗАО «Житомирские сладости», ТВФ «Свиточ», ТОВ «Черкасская БФ», «Крафт Фудз Украина» и др.

Доля рынка, которая приходится на каждую из перечисленных компаний, представлена на рис. 1.

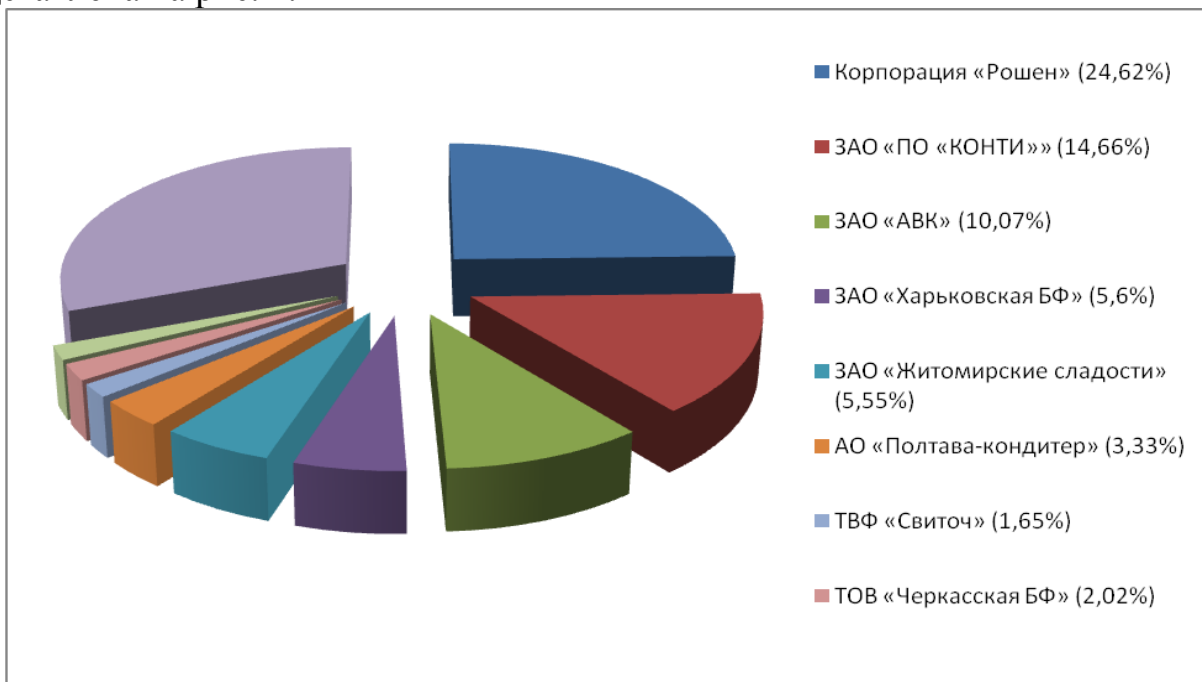


Рис. 1. Доля рынка основных предприятий кондитерской промышленности Украины за период 2008-2009гг.

Анализ данных показал, что лидером на рынке кондитерских изделий в Украине, является корпорация «Рошен» (на ее долю приходится 24,62% рынка), второе место занимает ЗАО «ПО «КОНТИ» (доля рынка -14,66%), третью позицию удерживает ЗАО «АВК» (10,07% рынка), несмотря на явный спад производства за анализируемый период.

Особенностью управления кондитерскими предприятиями является применение авторитарного (но с элементами демократического) стиля руководства. Это связано с тем, что: 1) продукция кондитерской промышленности рассчитана, прежде всего, на массового потребителя, соответственно необходимо учитывать меняющиеся потребительские предпочтения, или даже менять их, 2) сильная конкуренция на рынке требует четких, незамедлительных действий руководителей (без излишней демократии), а также в целях повышения конкурентоспособности собственной продукции.

Анализ стилей руководства, доминирующих на предприятиях «Корпорация «Рошен», ЗАО «ПО «КОНТИ» и ЗАО «АВК» проведен на основе базовой методики, разработанной В. П. Захаровым и А.Л. Журавлевым [8, с.132].

Так как целью исследования было определение стиля руководства, который в целом доминирует на предприятии, в качестве респондентов были взяты 45 человек с каждого предприятия (в среднем по 1 сотруднику каждого структурного подразделения предприятия).

Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива; каждая группа состоит из трех утверждений. Респондентам было предложено внимательно изучить все утверждения и в каждой группе выбрать то, которое в наибольшей степени соответствует его мнению о руководителе.

Результаты теста представлены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты теста по выявлению доминирующего стиля руководства на предприятии

	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Корпорация «Рошен»	62%	35%	3%
ЗАО «ПО «КОНТИ»	31%	64%	5%
ЗАО «АВК»	87%	10%	3%

Таким образом, можно сделать вывод, что в Корпорации «Рошен» доминирует авторитарный стиль с элементами демократического, что позволяет предприятию работать эффективно и занимать наибольшую долю рынка. На ЗАО «ПО «КОНТИ», наоборот, доминирует демократический стиль со значительными элементами авторитаризма. Именно поэтому это предприятие находится на втором месте среди всех кондитерских предприятий Украины. И, наконец, стиль руководства ЗАО «АВК» является жестко авторитарным, что также не дает возможности предприятию эффективно развиваться, однако позволяет удерживать третью позицию.

Таким образом, основная проблема управления большинством кондитерских предприятий Украины, которая существует на сегодняшний день – это отсутствие четко спланированных действий руководства, слишком «теплые» отношения между управляющим и подчиненным. Либо же, наоборот, слишком детерминированные, уставные отношения, которые «превращают» подчиненного в машину для исполнения приказов без права голоса и мнения.

Как видим, отдельный тип стиля руководства не встречается в чистом виде. В реальности в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, различных стилей при преобладающей роли какого-либо одного из них – это мы видим на примере трех предприятий кондитерской промышленности Украины.

В связи с тем, что Корпорация «Рошен» является лидером на рынке кондитерских изделий Украины, а значит и наиболее конкурентоспособна, тот стиль руководства, который используют менеджеры этого предприятия, наиболее приемлем и эффективен для всех остальных предприятий кондитерской промышленности Украины.

Для совершенствования стиля руководства на предприятиях ЗАО «ПО «КОНТИ» и ЗАО «АВК» необходимо:

1) для развития профессионализма руководителей – регулярно проводить обучающие и диагностирующие занятия с ними;

2) система подготовки современных руководителей должна предусматривать хорошее знание ими психологии, а, следовательно, необходимо внедрение новых обучающих курсов по психологии для менеджеров.

**Выводы.** Итак, стиль руководства оказывает сильное влияние на эффективность функционирования предприятием на рынке кондитерских изделий Украины. Исследования показали, что наиболее эффективной среди предприятий кондитерской промышленности кондитерской промышленности Украины оказалась Корпорация «Рошен», где доминирует авторитарный стиль руководства, однако, присутствуют элементы демократизма. Стоит отметить, что, несмотря на то, что командно-административная экономика утратила свои позиции, и сейчас наступил период рыночной экономики, на предприятиях кондитерской промышленности необходим четкий и жесткий контроль со стороны руководства за сроками производства, поставки и продажи продукции. Каждый современный руководитель-менеджер должен уметь использовать тот стиль, который является наиболее эффективным для данной производственной ситуации. В таких случаях считается более правильным оказывать влияние на подчиненных, а не структурировать условия осуществления их работы. Потому авторитарный стиль руководства на предприятиях кондитерской промышленности экономически эффективен и целесообразен.

На основании анализа стиля руководства на предприятиях кондитерской промышленности Украины можно видеть, насколько важно правильно выбрать стиль руководства персоналом. Неправильное поведение руководителя может дестабилизировать обстановку на предприятии, помешать выполнению поставленной задачи, сделать невозможным создание профессионального сплочённого коллектива, может привести к состоянию конфликта или же, наоборот, к полному его отсутствию, что тоже не всегда хорошо.

## Литература

1. <http://roshen.com/ua/>
2. <http://www.avk.ua/>
3. [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_33/article\\_2555/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_33/article_2555/)
4. <http://www.konti.com/>
5. Андрей Попов. Что значит управлять предприятием // Менеджмент і менеджер. - 2008. - № 11-12. – С. 69-75
6. Васильев Ю. В. Теория управления. – М.: Финансы и статистика. 2009. – 606 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. – М.: ГАРДАРИКА, 2008. – 414 с.
8. Гапоненко А. Л. Теория управления. М.: Издательство РАГС, 2008. – 558 с.



9. Захаров В.П., Журавльов А.М. Тест: «Визначення стилю керівництва трудовим колективом»// Персонал – 2009. - № 4. - С .132
10. Киркпатрик Д. Наиболее интересная задача для лидера сделать так, чтобы люди руководили сами собой: интервью // Управление персоналом. – 2010. - №4. – С.7-15
11. Князев. С. Н. Управление: искусство, наука, практика. Минск.: Армита-Маркетинг, 2007. – 510 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
13. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. Мн.: Новое знание, 2009. – 335 с.
14. Парахина В. Н. Основы теории управления. М.: Финансы и статистик., 2004 – 557 с.
15. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008 – 383с.
16. Цветаев В. М. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2008. – 289 с.

**УДК 331.213 (477.6)**

## **ДИНАМИКА ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПО ЗАРПЛАТЕ В ДОНЕЦКОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЙОНЕ В ПЕРИОД КРИЗИСА**

**Дуленко В.В.**

**Чижикова О.А.**

Донецкий экономический район является наиболее промышленно развитым регионом Украины. Тем не менее и на нём в значительной степени сказался мировой экономический кризис и проблемы, связанные с ним, в частности задолженность по зарплате. Поэтому разработка и осуществление на практике мероприятий, направленных на решение вопросов, связанных с задержкой в выплате заработной платы, является одной из первоочередных задач руководства Луганской и Донецкой областных администраций, а также Государственной налоговой администрации Украины, следовательно, выбранная тема является весьма актуальной на сегодняшний день.

Рассмотрение исследований и публикаций, касающихся темы данной работы, позволяет сделать вывод, что разрабатывается ряд мероприятий, целью которых является сокращение уровня задолженности. Изучением предложенной проблематики занимались такие учёные, как С.Трапезников, С.Асп, М.Климова, Н.Горелов. Предоставляется комплексная и достаточно объективная информация относительно последних изменений в структуре задолженности по секторам хозяйственного комплекса. Однако значительно страдает практическая реализация мероприятий.

Целью данной работы является всесторонний анализ проблемы задолженности по зарплате в Донецком экономическом районе в период мирового экономического кризиса, а также разработка мероприятий,