

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Розвиток лідерства в управлінні персоналом
підприємства»
на матеріалах підприємства АТ «ФАРМАЛІВ»**

Студенки 4 курсу,
404 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Управління бізнесом»

підпис студента

Богдани
ФЕДЮК

Науковий керівник:
д.н.д.у., професор

підпис

Юрій
КОРОЛЮК

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ	
ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1. Зміст терміну і явища лідерства.....	5
1.2. Теоретико-методологічні засади лідерства в управлінні персоналом...9	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ АТ “ФАРМАЛІВ”	13
2.1. Опис діяльності підприємства.....	13
2.2. Аналіз стану лідерства в управлінні персоналом підприємства.....	18
2.3. Виявлення типів лідерства на підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ	
ПЕРСОНАЛОМ АТ “ФАРМАЛІВ”	26
3.1. Аналіз успішного досвіду впровадження лідерства в управлінні персоналом.....	26
3.2. Підходи до формування лідера в аспекті розвитку підприємства.....	29
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне суспільство, мабуть, більше, ніж будь-коли раніше, потребує лідерів. У кожному секторі економіки почалася боротьба за якість надання послуг в умовах жорсткої конкуренції. Лідери можуть багато чого зробити в таких ситуаціях і мають великий вплив на групи людей та їхні спільні зусилля для досягнення спільної мети. Лідери формуються як в житті, так і в бізнесі. Концепція бізнесу народилася в той момент, коли виникли відносини між товаром і грошима. У середині 20 століття бізнес набув нових форм. У минулому був лише один керуючий директор, майстер, але це змінилося в епоху, коли галузь почала швидко розвиватися. На цьому етапі почав розвиватися менеджмент, яким ми його знаємо сьогодні. Старі системи управління бізнесом не можуть гарантувати ефективний перехід до сучасних систем управління.

Лідерство є найважливішим елементом ефективного управління. Ви можете знайти його будь-де, де збираються люди. Це мистецтво і вершина людської діяльності. Його значення для існування організації та її керівництва є дуже важливим і важливим. Лідерство важливе, оскільки воно надихає, мотивує та подає людям приклад для створення позитивних змін у світі. Лідери визначають бачення, пропонують план дій і будують міцні стосунки з послідовниками. Роблячи це, ми скеровуємо людей працювати разом для досягнення чудових результатів, що визначає актуальність проведеного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження лідерства в управлінні персоналом АТ “ФАРМАЛІВ” та надання рекомендацій щодо удосконалення лідерства в системі управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставлених цілей в атестаційній роботі були розроблені та вирішені такі **завдання**:

- Проаналізувати теоретичні аспекти лідерства в системі управління персоналом на підприємстві;
- Встановити ролі лідерства в управлінні персоналом на підприємстві;
- Оцінити лідерство в управлінні персоналом на прикладі АТ “ФАРМАЛІВ”;

- Дослідити методи лідерства на підприємстві;
- Надати рекомендації та удосконалити позиції лідерства в управлінні персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є структура та процеси системи управління АТ “ФАРМАЛІВ”.

Предметом дослідження є теоретико основи та методологічні аспекти формування та функціонування системи управління персоналом на підприємстві з метою поліпшення організації всіх процесів та досягнення ефективності бізнесу.

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано наступні методи наукового дослідження: історико-логічний, аналіз і синтез, системно-структурний, індукція та дедукція, абстрактно-логічний метод.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи стали монографії, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, підручники, фінансово-статистична звітність АТ “ФАРМАЛІВ”, матеріали науково-практичних конференцій, науково-методичні публікації, інформація інтернет-ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів. Пропоновані заходи та ідеї несуть практичний зміст, оскільки опираються на реальні статистичні показники діяльності досліджуваного підприємства, специфіку його діяльності та перспективи розвитку в умовах соціально-економічних турболентностей.

Робота апробована з публікацією одноіменних тез на VII студентській науковій Інтернет-конференції «Сучасні інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного господарства», що проходила 16 травня 2024 р. на базі ЧТЕІ ДТЕУ

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Зміст терміну і явища лідерства

Люди цікавилися лідерством з давніх часів. Проте коріння першого ґрунтового дослідження лідерства сягає часів Ф. Тейлора. Водночас на сьогоднішній день справжня природа лідерства та способи його вивчення остаточно не підтверджені. Щоб остаточно визначити, що таке лідерство, потрібно порівняти його з терміном «менеджмент».

Лідерство та менеджмент – це споріднені поняття, але це не одне й те саме. Подібно до того, як менеджери мають підлеглих, а керівники мають послідовників, менеджери створюють кола влади, а лідери створюють кола впливу. Лідерство та управління часто плутають як одне й те саме, але насправді вони дуже різні. Основна відмінність між ними полягає в тому, що у лідерів є люди, які за ними сліднують, тоді як у менеджерів просто є люди, які працюють на них.

Лідерство полягає в тому, щоб змусити людей зрозуміти і повірити в бачення, яке ви поставили для своєї компанії, і працювати з вами для досягнення ваших цілей. Але щоб бізнес-лідер був успішним, він або вона повинні бути сильним і впливовим лідером і менеджером, який дозволяє своїй команді працювати над баченням успіху. Тому керівництво і менеджмент повинні тісно співпрацювати. Хоча вони не однакові, вони тісно пов'язані та доповнюють один одного. Щоб компанія була успішною, їй потрібна управлінська команда, яка може планувати, організовувати та координувати її робочу силу, а також лідер, який надихає та мотивує працівників працювати якнайкраще.

Лідери схильні відзначати успіхи та мотивувати людей, а керівники прагнуть знаходити помилки. Успішні лідери уявляють собі те, чого, на їхню думку, може досягти їхня компанія, і прагнуть надихнути та мотивувати своїх співробітників реалізувати це бачення. Замість того, щоб розглядати людей як набір навичок, ми заохочуємо їх більше думати про те, що вони можуть робити, і бути частиною чогось більшого [3, с. 145].

Лідерство визначається як природна харизма, яка дозволяє впливати та об'єднуватися для досягнення спільної мети. Лідери, як правило, хороші менеджери, але менеджери не завжди хороші лідери. Лідерство відповідає здатності людини впливати та спонукати інших до виконання завдань для досягнення спільної мети. Лідери не нав'язуються іншим, а радше надихають і мотивують їх. Лідери не мають чітких імен і не обов'язково мають конкретну ієрархічну посаду. Можливо, він намагається зміцнити свій імідж лідера своїми діями та зусиллями в групі. Лідери мають здатність будувати міцні зв'язки з кожним співробітником і заохочувати їх розвиток і зростання [3, с. 145]. Він діє як лідер і показує членам своєї команди напрямок, у якому вони повинні рухатися.

Лідерство – це жива творчість. Це здатність дивитися на сьогоднішнє з точки зору майбутнього, поважаючи минуле. Лідерство ґрунтується на повазі до історії та знанні того, що справжнє зростання базується на наявних сильних сторонах.

Лідерство – це частково далекоглядна робота, але вона вимагає сили та гнучкості, щоб реалізувати бачення, а також уміння працювати з іншими та слідувати, коли інші стають кращими лідерами. Лідерам також потрібна стійкість, щоб функціонувати як у нормальний, так і в ненормальний час.

Найбільша проблема для керівників організацій полягає в тому, щоб змусити інших робити те, що необхідно для досягнення цілей організації. Це складний процес, оскільки цілі та засоби їх досягнення часто незрозумілі, підлягають обговоренню та переговорам і можуть змінюватися з часом. Після визначення цілей лідери повинні знайти способи створити умови, які заохочуватимуть підлеглих наполегливо працювати та спрямовувати їхні зусилля на досягнення організаційних цілей[6].

Лідерство ґрунтується на званнях і званнях. Менеджери мають повноваження приймати рішення та розподіляти робоче навантаження між співробітниками, одночасно відповідаючи за досягнення бізнес-цілей. З іншого боку, лідерство – це те, що ви використовуєте, і воно може бути формальним або неформальним. Важлива якість лідера – заохочувати інших мати власну думку та ставлення. Лідери спілкуються більш особисто, будучи емоційно залученими, тоді

як керівники більш об'єктивні та спілкуються формально, не будучи емоційно залученими. Кожній компанії потрібні люди, які допомагатимуть організації рухатися в правильному напрямку та досягати її цілей. Хороші начальники беруть на себе керівну роль і стають більш особистими залученими у стосунки зі своїми підлеглими. Навчання та тестування лідерських навичок створює командну відданість і мотивацію [6].

У той же час чудові лідери створюють структуру та довіру, які необхідні для виконання командами інструкцій. Лідерство та менеджмент – це споріднені поняття, але це не одне й те саме. Людина може бути менеджером, лідером, менеджером і лідером або ні тим, ні іншим. Лідер – це той, хто знає, як мотивувати та надихнути співробітників робити все можливе та задавати правильний темп для решти організації чи компанії. Виявляється, між лідерством і менеджментом є величезна різниця.

Вони представляють майже дві різні точки зору на багато тем, пов'язаних з керівництвом команд та організацій. Лідерство є найважливішим фактором успіху чи невдачі організації. Здатність рухатися вперед на конкурентному ринку та сприяти успіху бізнесу є важливою та незмінною. Ви станете кращим лідером і досягнете успіху в усіх сферах свого бізнесу.

Дивно, але лідерами стають, а не народжуються. Як сказав Пітер Друкер, можуть бути деякі природжені лідери, але їх так мало, що вони не відіграють особливої ролі у світі. Лідери повинні створювати себе, вчитися, рости і, зрештою, ставати більш лідерами, коли виникають ситуації, які вимагають лідерських навичок [1, с. 325].

Лідери мають багато характеристик, і всі вони дуже різні. Основна характеристика лідера – далекоглядність. Менеджери мають бачення. Ви можете бачити майбутнє. У них є чіткі та захоплюючі уявлення про шлях, яким вони хочуть піти, і цілі, яких вони хочуть досягти. Ця якість виділяє їх серед керівників. Здатність бачити перспективу робить людину неординарною особистістю. Завдяки передбаченню менеджери з продажу, які зосереджуються на транзакційних продажах продуктів і послуг, стають лідерами трансформації.

Менеджери просто виконують свою роботу, але начальники формують емоційні зв'язки зі своїми підлеглими. Сміливість також властива лідерам. Сміливість — це готовність йти на ризик заради досягнення мети, навіть якщо немає гарантії успіху. Немає стабільності ні в житті, ні в бізнесі, тому будь-яке зобов'язання і дія пов'язані з певним ризиком. Тому мужність є зовнішнім показником якостей справжнього лідера. Правда полягає в тому, що майбутнє належить тим, хто ризикує, а не тим, хто шукає легкого виходу. Майбутнє належить лідерам, які готові вийти із зони комфорту та прийняти неминучі ризики, необхідні для виживання та покращення свого бізнесу в будь-якій економічній ситуації.

Чесність - це якість, якою найбільше захоплюються та шанують великі люди та керівники. Чесність є основою чесності. Це означає завжди говорити правду всім, незалежно від ситуації. Правда є основою довіри, необхідної для будь-якого успішного бізнесу. Стівен Кові каже, що для того, щоб завоювати довіру інших, ви повинні бути надійними. Завжди кажіть тільки правду, якою б ціною не коштувала, тому що ціна брехні висока. Відсутність чесності та відкритості може зруйнувати будь-який бізнес [26].

Скромність – це якість, яка надає лідерам впевненості та безпеки. Найкращі лідери сильні та рішучі, але скромні. Бути скромним не означає, що ви слабкі чи крихкі. Це означає, що ви впевнені у своїх переконаннях і достатньо сильні, щоб зважати на інтереси інших, а не піддавати себе ризику. Ніколи не переставайте вчитися. Ви повинні вчитися у людей, яких зустрічаєте та з якими працюєте.

Прозорливість - це якість, яка дозволяє лідеру дивитися вперед і передбачати майбутнє. Великі менеджери - чудові стратеги. Вони здатні зазирнути в майбутнє і з певною точністю передбачити напрямок розвитку промислового ринку. Менеджери знаходять перспективи задовго до конкурентів. З невинною конкуренцією на ринку виживуть лише перспективні лідери та організації. Лише далекоглядні лідери матимуть перевагу. Лідери добре вгадують думки. Вони здатні вчасно і точно передбачити, що станеться в майбутньому, виходячи з того, що відбувається зараз. Вони точно прогнозують наслідки своїх дій і зміни на

сучасних ринках. Таким чином, лідерство означає прийняття важких рішень, але перевагами є чітке спрямування для команди та єдність місії та бачення. Лідерство важливе, оскільки воно надихає та мотивує людей працювати якнайкраще, а також втілює цінності та культуру компанії. Чітка та надихаюча комунікація є найважливішою для того, щоб перетворити невизначені часи на стійкі. Кожен член команди керує відповідно до своєї ситуації та сфери знань. Це означає, що немає чіткої ієрархії, внесок кожного члена команди рівний і важливий, а їх продуктивність сприяє успіху команди.

1.2. Теоретико-методологічні засади лідерства в управлінні персоналом

Було проведено тисячі досліджень лідерства.

Результатом стали три основні підходи до лідерства.

- Підхід до лідерства на основі якостей (незалежно від ситуації)
- Підхід до лідерства на основі поведінки (незалежно від ситуації)
- Підхід до лідерства на основі ситуації

Кожен із цих підходів має концепцію лідерства .

Розглянемо кожен. Лідерський підхід — це перший підхід до вивчення та пояснення лідерства, також відомий як теорія великої людини. Дослідники, які намагалися визначити риси, які відрізняють історичних великих людей від усіх інших, вважали, що лідерами народжуються, а не стають, і вірили в існування унікального набору рис, намагалися навчитися їх вимірювати та використовувати. Відповідно до цієї точки зору, великі лідери народжуються з певними важливими характеристиками, такими як харизма, інтелект, впевненість у собі та певними соціальними навичками, які роблять їх лідерами [8, с.48-49].

Лідери, які сьогодні піднімаються на вершину, можуть розглядати свої риси та здібності як частину теорії великої людини. Тому може скластися враження, що лідери підвищують свій статус за рахунок успадкованих талантів. Ці дослідження виявили довгий список лідерських рис, включаючи інтелект, освіту, гарний зовнішній вигляд, чесність, ініціативу та впевненість у собі. Однак, крім того, що вчені не дійшли єдиної думки щодо конкретного переліку характеристик, неможливо також пояснити, як виникають лідери [8, с.50-52].

Тому ця теорія має деякі недоліки. Іншими словами, список із рис нескінченний, між рисами лідера немає тісних взаємозв'язків і немає остаточного образу лідера. Розчаровані нездатністю визначити загальні лідерські риси, вчені почали досліджувати інші змінні лідерства: лідерську поведінку та поведінку. Було припущено, що високоефективні лідери поведуться інакше, ніж менш ефективні лідери. Тому вчені поставили за мету отримати більш єдине розуміння лідерської поведінки [10, с.396].

Дослідники Мічиганського університету під керівництвом Ренсіса Ріккерта почали вивчати лідерство наприкінці 1940-х років. Їхнє дослідження ґрунтувалося на інтерв'ю з керівниками та їхніми підлеглими та виявило, що існує дві основні форми лідерської поведінки: одна, яка орієнтована на роботу, та друга, яка орієнтована на співробітників. Менеджери, орієнтовані на лідерство, знають роботу своїх підлеглих і їх посадові інструкції. Менеджери, які включають орієнтовану на співробітника поведінку лідера у свою практику, зацікавлені в додаткових робочих контактах. Ці керівники в першу чергу піклуються про благополуччя своїх підлеглих.

Ці два стилі лідерства вважаються протилежними. Цей підхід припускає, що лідери можуть бути або орієнтованими на завдання, або на людей і слідувати цій поведінці.

Лайкерт досліджував контрастні стилі поведінки. Він показав, що лідерська поведінка, орієнтована на співробітників, зазвичай більш ефективна. У той самий час, коли Ріккерт почав свої дослідження в Мічиганському університеті, група вчених з Університету штату Огайо також почала вивчати проблему. Дослідження, проведене в Огайо, показало, що існує два основних типи або стилі лідерської поведінки - заохочення і поступливість [10, с.397].

Іншим підходом до поведінкового лідерства є сітка лідерства Блейка і Мутона. Таблиця лідерства — це спосіб оцінити стилі лідерства та навчити лідерів їхньому ідеальному стилю поведінки. Таблиця лідерства — це спосіб оцінити ваш стиль лідерства та повідомити керівникам свій ідеальний стиль поведінки. Таблиця Блейка та Мутона показує рівень завдань менеджера або лідера та

керівництво людьми, а також визначає п'ять різних комбінацій і стилів лідерства, які кидають їм виклик. Вона також відома як сітка менеджменту або сітка лідерства і була розроблена вченими з менеджменту Робертом Блейком і Мутоном на початку 1960-х років. Натхненні цими ідеями, вчені запропонували двовимірну управлінську сітку, засновану на інтересі керівника до виробництва (орієнтації на відносини). Кожна вісь сітки повинна складатися з 9-бальної шкали [10, с.394].

Контроль виробництва означає, що менеджери узгоджують співробітників з цілями. Лідери з таким стилем зазвичай дають вказівки, витрачають час на планування, наголошують на дедлайнах і створюють чіткий графік робочих дій. Вони просто хочуть виконувати свою роботу. Турбота про людей означає, що керівники піклуються про співробітників, поважають їхні думки та почуття та формують взаємну довіру. Ці лідери доброзичливі, забезпечують відкрите спілкування, розвивають командну роботу та зосереджені на благополуччі співробітників. Ситуаційне лідерство є однією з найпопулярніших моделей управління, її часто вибирають і впроваджують вище.

Модель ситуаційного лідерства Кена Бланчарда та Пола Херші визначає чотири типи співпраці зі співробітниками, які мають бути відповідним чином адаптовані до конкретних етапів розвитку співробітників. Основні елементи, які можна використовувати в лідерстві: Навчання співробітників Допомога у виконанні поставлених завдань Можливість консультацій між співробітниками та керівниками Якщо керівник адаптує свої методи управління під конкретного працівника, він може підвищити свою ефективність. На це можна покластися, що в свою чергу сприяє покращенню індивідуальні та командні результати. Хороші лідери викликають довіру та ставлять цілі на майбутнє. Людина, яка вміє діяти і переконувати інших у своїх цілях. Усі люди різні, і роль хорошого менеджера полягає в тому, щоб бути гнучким у тому, як ви обираєте співпрацю. У цьому полягає суть ситуаційного лідерства.

Здатність керувати командою з'являється лише в особистій взаємодії з цими співробітниками і сильно залежить від конкретного завдання та поточної ситуації. Херші і Бланшар припустили, що існує чотири основні стилі лідерства.

Розповідання (S1) – у цьому стилі лідерства лідер говорить людям, що і як робити. Продажі (S2) – цей стиль передбачає більше переговорів між менеджерами та колегами. Лідери передають свої ідеї та заохочують членів команди брати участь у процесі. Участь (S3) – у цьому підході лідер дає менше вказівок, але дозволяє членам команди вносити свої ідеї та брати більш активну роль у прийнятті рішень. Делегування (S4) – цей стиль характеризується менш залученим підходом до лідерства.

Члени команди, як правило, приймають більше рішень і беруть на себе більше відповідальності за те, що зроблено. Правильний стиль керівництва значною мірою залежить від зрілості та здібностей вашої команди. Ситуаційний підхід до лідерства також дозволяє уникнути пасток універсального підходу та визнає, що існує багато способів вирішення проблем, і що лідери можуть застосовувати їх для управління контекстом і зрілістю своїх співробітників. Визнайте, що ви повинні. Вирішіть, який підхід є найбільш ефективним.

Нині з'являються сучасні підходи до лідерства, які поєднують ситуаційний і традиційний підходи [7]. Атрибутивний підхід до лідерства. Суть цього підходу полягає в тому, що атрибутивні перешкоди спотворюють сприйняття менеджерів і суперечать поведінці співробітників. У результаті співробітники стають менш підданими впливу своїх менеджерів, а працівники стають більш підданими впливу своїх менеджерів. У цій ситуації працівника можуть звільнити. Якщо відносини між керівником і співробітником реагують на ситуацію, тобто якщо думки і дії керівників і співробітників узгоджуються або сприймаються позитивно, компанія функціонує ефективно; можна припустити, що відносини постійно покращуються.

Харизматичний лідерський підхід. Вплив харизми базується на особистих якостях лідера, а не на логічній поведінці лідера. Це також залежить від зовнішньої та внутрішньої привабливості керівника. Харизма дозволяє лідерам вести за собою людей і дає їм можливість особистої влади над співробітниками. Харизма може бути позитивною і негативною. Лідерами стають, а не народжуються. Згідно з останніми дослідженнями, кожен має лідерський потенціал.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ФАРМАЛІВ»

2.1. Опис діяльності підприємства

АТ «ФАРМАЛІВ» є лідером у фармацевтичному виробництві. Період створення організації 21 серпня 2003 року. Структура власності підприємства є недержавною. Організаційно-правова форма – акціонерне товариство. Організаційна структура ВАТ «ФАРМАЛІВ» є ієрархічною і складається зі служб і відділів, за якими покладено функції збуту, виробництва та контролю якості.

ВАТ «ФАРМАЛІВ» працює за зареєстрованою на підприємстві кадровою програмою, яка передбачає створення гідних умов праці та соціальний захист працівників. АТ діє на основі статуту. Іншими словами, «ФАРМАЛІВ» – акціонерне товариство, статутний капітал якого поділено на фіксовану кількість акцій однакової номінальної вартості. Товариство несе самостійну відповідальність всім своїм майном, а акціонери несуть ризик збитків у зв'язку з господарською діяльністю товариства пропорційно вартості їхніх акцій.

Місія АТ «ФАРМАЛІВ» — розробка, виробництво та продаж високоякісних та ефективних лікарських засобів для забезпечення здорового, довгого та продуктивного життя. Бачення – компанія прагне досягти довгострокового лідерства та сталого розвитку компанії шляхом розширення своєї діяльності, виявлення нових можливостей для задоволення потреб системи охорони здоров'я, постійного вдосконалення якості та формування високої довіри до своєї продукції для подальшого розвитку.

Філософія бізнесу АТ «ФАРМАЛІВ» – Наша взаємодія з клієнтами та партнерами базується на наших цінностях та філософії бізнесу, виражених у девізі «Наближення до людей». Компанія має ключові відносини та підхід до виробництва якісних і доступних ліків.

АТ «ФАРМАЛІВ» цінності: лояльність та відповідальність. Цінності АТ «ФАРМАЛІВ» — це готовність приймати рішення, нести відповідальність за їх

виконання, аналізувати результати своєї діяльності та прагнути до вдосконалення.

Співробітники є найважливішим фактором успіху компанії. Вони підтримують зусилля та радіють професійним успіхам своїх співробітників. У свою чергу кожен співробітник демонструє лояльність до компанії, розуміє та підтримує її місію та стратегічні цілі та діє відповідно до її цінностей.

Метою підприємства є безперервна діяльність з удосконалення та оптимізації своєї діяльності для задоволення потреб суспільства. Усі співробітники впливають на майбутнє компанії та створюють середовище, яке сприяє ініціативі, активності та інноваціям. Компанія дотримується політики відкритості, дозволяючи своїм співробітникам вільно висловлювати свою думку. Вони цінують різноманітність точок зору та унікальність характеристик кожної особистості. Тільки комбінуючи ідеї, можна знайти найкращий спосіб їх реалізації. Співпраця: Командна робота допомагає досягти висот, яких важко досягти поодиночі. Розвиток компанії залежить від зростання кожного члена. АТ інвестує в постійний розвиток професійного потенціалу співробітників, які цінують своє робоче місце і хочуть розвиватися далі.

Права та обов'язки АТ «ФАРМАЛІВ»:

- Товариство володіє, користується та розпоряджається своїм майном відповідно до мети своєї діяльності.
- Компанія несе відповідальність за пошкодження майна внаслідок нещасного випадку, лише якщо майно належить компанії.
- Підприємство виконує свої зобов'язання лише за активами, які оподатковуються згідно з чинним законодавством України.
- Товариство має право самостійно продавати, передавати, обмінювати, здавати в оренду юридичним особам і громадянам нерухоме майно, засоби виробництва, інші важливі цінності.
- Компанія має право самостійно набувати, передавати в заставу, отримувати з переуступки, передавати, позичати або іншим чином отримувати майно чи права від юридичних та/або фізичних осіб, якщо це не суперечить чинному законодавству України.

- Товариство має право укладати правочини (договори, угоди, підряди тощо), зокрема купівлі-продажу, страхування, договори оренди тощо.
- Товариство має право набувати майнові та особисті немайнові права.
- Компанія має право звернутися до суду, господарського чи арбітражного суду.
- Товариство має право випускати, купувати та продавати цінні папери, набувати прав на них та розміщувати цінні папери в Україні та за її межами в порядку та порядку, передбачених законодавством України.

Загальні збори зазвичай проводяться в квітні наприкінці попереднього фінансового року. Загальні збори акціонерів також проводяться для внесення змін до статуту, визначення основних напрямів діяльності АТ, прийняття рішення про зміну типу АТ, обрання членів наглядової ради. Засідання можуть проводитися регулярно або позапланово. АТ зобов'язане щорічно до 30 червня року, наступного за звітним, скликати річні загальні збори. Усі інші загальні збори, крім річних загальних зборів, вважаються позачерговими і скликаються Наглядовою радою.

Ці збори скликаються з індивідуальної ініціативи на вимогу виконавчого органу, а також у разі порушення процедури визнання товариства банкрутом, на вимогу наглядової ради або в інших випадках, встановлених законом. Він є органом управління акціонерного товариства, здійснює управління банком, контролює та регулює діяльність банку. Спостережна рада діє відповідно до законодавства в інтересах Банку та захищає вкладників, інших кредиторів та акціонерів Банку. Спостережна рада діє відповідно до законодавства, нормативно-правових актів Національного банку, Статуту, цього Положення та інших внутрішніх документів Банку. В акціонерних товариствах кількість акціонерів (власників простих акцій товариства) може досягати 50 осіб, вводиться посада аудитора. Його члени обираються лише шляхом голосування з числа фізичних та дієздатних осіб. Ревізійні комісії обираються для проведення спеціальних перевірок фінансово-господарської діяльності підприємства або на певний строк.

Організаційна структура АТ «ФАРМАЛІВ» є лінійно-функціональною. Воно складається з суміжних служб і відділів і виконує фінансові, комерційні,

виробничі функції та функції контролю якості. Керівник організації з такою структурою підпорядковується представнику за своїми обов'язками.

Перевагами такої структури є: швидке прийняття менеджерами рішень, кожен керівник відповідає за результати своєї діяльності, ієрархічна структура забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, висока компетентність працівників. Недоліки включають подвійне підпорядкування та труднощі в управлінні відносинами між лінійними керівниками та функціональними керівниками. Потік інформації збільшується і може призвести до надмірних вимог до адміністраторів.

Вищим органом товариства є загальні збори акціонерів. У 2020 році Річні Загальні збори проводились у дистанційній формі та всі питання розглядалися згідно чинного законодавства. Відповідне рішення прийняла наглядова рада. Рада директорів є органом, який захищає права акціонерів компанії, контролює та регулює її діяльність у межах своїх повноважень, встановлених статутом компанії та чинним законодавством. До компетенції правління входить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, за винятком питань, що належать до компетенції загальних зборів та наглядової ради. Органом контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства є ревізійна комісія.

Таблиця 2.1

Аналіз результатів господарської діяльності АТ “ФАРМАЛІВ” з форм річної фінансової та статистичної звітності за 2021-2022 роки

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,779	0,821
2	Коефіцієнт оборотності запасів	3,787	4,48
3	Фондовіддача, млн. грн	0,224	0,19
4	Фондомісткість, млн. грн	4,463	5,269
5	Коефіцієнт оборотності матеріальних	3,312	4,354
6	Рентабельність ОЗ	0,349	0,339
7	Чистий прибуток	38515	53588

Чистий прибуток використовується на виплату дивідендів акціонерам, а

також на промисловий, комерційний і соціальний розвиток компанії (соціальні виплати, благодійні внески). Метою оцінки фінансового стану підприємства є аналіз фінансової діяльності підприємства та розробка заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності підприємства та відновлення фінансової стійкості з метою продовження та виконання господарської діяльності. Подальший розвиток, виробничі можливості та можливості прийняття рішень. Фінансова звітність складена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності. Для визначення балансової вартості активів (крім основних засобів) і зобов'язань застосовуємо принцип собівартості. Доходи і витрати визначаються наростаючим підсумком.

До основних засобів відносяться матеріальні необоротні активи, використання яких передбачається один рік і більше. Основні засоби, призначені для виробництва продукції, виконання операцій, надання послуг та адміністративних цілей, відображаються у фінансовому стані за собівартістю. Витрати на амортизацію розраховуються за допомогою прямолінійного методу, який амортизує фактичну або розрахункову вартість основного засобу рівномірно протягом очікуваного терміну його корисного використання. Термін корисного використання залежить від фактичного нарахування запасів активів компанії. Основні фінансові показники наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові показники АТ

Найменування показника	Звітний	Попередній
Нерозподілений прибуток	534476,99	480719,61
Коефіцієнт	0,84	0,81
Коефіцієнт фінансової	0,13	0,00
Коефіцієнт ділової активності	1,07	1,04

Фінансовий стан підприємства та його стійкість визначаються результатами його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Якщо планування виробництва та фінансове планування будуть добре виконані, вони матимуть позитивний вплив на фінансовий стан компанії. Навпаки, плани з виробництва та

збуту продукції можуть не бути досягнуті, витрати можуть зрости, продажі та прибуток можуть зменшитися, а ефективність бізнесу може погіршитися.

2.2. Аналіз стану лідерства в управлінні персоналом підприємства

Управління персоналом є найбільш поширеним, суспільно важливим, соціально-економічним, складним і багатогранним явищем. Вважається, що підхід менеджера до управління людськими ресурсами в компанії впливає на загальну продуктивність компанії. Основна мета управління людськими ресурсами в АТ «ФАРМАЛІВ» полягає в тому, щоб людські ресурси розглядалися як головний актив компанії, а отже, як дуже важлива конкурентна перевага для організації. Їх необхідно активно розвивати та просувати для досягнення стратегічних цілей організації.

АТ «ФАРМАЛІВ» залучає висококваліфікованих працівників, постійно підвищує їх професіоналізм та створює сприятливі соціально-психологічні умови праці для забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності компанії. У компанії керівники вирішують питання співробітників максимально прозоро і з повагою. Таким чином, працівники відчують довіру, їх чують, і вони більш продуктивні. Лідери/менеджери організації завжди справедливі, чесні, заслуговують довіри та готові враховувати найкращі інтереси компанії. Одним із таких підходів є прислухатися до своєї команди.

Керівники компаній часто зайняті роздачею вказівок і керівництвом командами, але вони ніколи не повинні забувати прислухатися до інших керівників і своїх підлеглих. Вони розуміють, що не можуть знати все, але можуть навчитися чомусь новому від молодших співробітників. Крім того, співробітників наймають на основі їх знань і досвіду в певній галузі, тому менеджери повинні навчитися пристосовуватися до всіх співробітників і вислуховувати їх.

По-друге, поважайте систему командування. Це ланцюжок створюється, коли в певному відділі виникає проблема звітування. Лідери повинні поважати ланцюг командування. Якщо їх ігнорувати, працівники братимуть приклад зі своїх керівників, ускладнюючи звітність перед начальством [11].

Також важливо досягти обіцяних результатів. Великі лідери дають реальні, досяжні результати, а не порожні обіцянки кожного разу. Лідери досягають цього, вивчаючи мистецтво делегування, розбиваючи великі завдання на менші завдання, які можна доручити одному чи кільком співробітникам. Потім перевірте, чи робота виконана відповідно до вимог.

Інший підхід – це швидке вирішення конфліктів. Конфлікти часто виникають всередині компаній, між співробітниками, між менеджерами та керівниками або між керівниками та працівниками. І саме від швидкості вирішення конфліктів залежить здатність керівника. Співробітники повинні розуміти, що лідери мають серце і дух, щоб кинути виклик, а не зруйнувати організацію [11]. Останній підхід цього типу полягає в тому, що компанії цінують людей.

Менеджери демонструють хороші навички спілкування та слухання, щоб співробітники не відчували себе нижчими за інших співробітників компанії. Оцінка внеску співробітників в організацію підвищує здатність менеджерів взаємодіяти з працівниками [11].

Особливу увагу керівники приділяють соціально-психологічній атмосфері та згуртованості в колективі. Менеджери кажуть, що за певних обставин люди, як правило, відчують себе некомфортно та ізольовано, залишають колектив, проводять менше часу на роботі та залишаються в колективі. Незважаючи на те, що розвиток може сповільнитися, команда функціонує оптимально та комфортно, а члени мають можливість повністю розкрити свій потенціал. На атмосферу в команді впливають мотивація, делегування, повноваження, зворотній зв'язок і ставлення. У позитивному психологічному середовищі колеги більш мотивовані, більш продуктивні та мають кращу трудову етику.

Перш ніж почати покращувати своє робоче середовище, вам потрібно зрозуміти поточний стан вашого робочого місця. Хорошим способом зробити це є проведення опитувань співробітників і організація вебінарів і навчальних курсів. Одним із таких досліджень є дослідження задоволеності працею працівників АТ «ФАРМАЛІВ» та задоволеності роботою керівників і керівників. Це дослідження допоможе покращити вашу команду.

Окрім проведення офіційних опитувань, ви також можете зібрати відгуки, зустрівшись із членами команди, щоб обговорити, як вони ставляться до своєї ролі та організації. Також можна підвищити обізнаність про місію компанії, цінності та бачення для зміцнення соціального та психологічного середовища в команді. Розуміння місії компанії дозволяє співробітникам бути більш зосередженими та мотивованими на роботі. У деяких випадках невеликі покращення можуть мати великий позитивний вплив на моральний стан і мотивацію команди. Такі прості дії, як надання безкоштовної кави або створення комфортного робочого середовища, можуть покращити як продуктивність, так і психологічний клімат. Запровадження системи винагороди може стати чудовим способом покращити психологічне середовище. Компенсація може включати додаткові відпустки, премії, подарунки та пільги. Похвала також є неформальною винагородою, яка дієво впливає на співробітників і показує, що їхня праця та зусилля цінуються [5, с.110].

З цього дослідження можна зробити висновок, що 70% людей незадоволені роботою свого керівника, 20% задоволені або згодні з думкою свого керівника, і лише 10% цілком задоволені і цілком згодні з думкою свого керівника. Таким чином, завдяки цьому дослідженню менеджери та керівники АТ «ФАРМАЛІВ» можуть вдосконалити свої лідерські навички, більше працювати над собою та своїми помилками, стати більш зосередженими на цілях, куди вони хочуть йти і що саме хочуть сказати що ви повинні зосередитися. Щоб досягти цього, створіть конкретний план дій для досягнення цієї мети та завдання.

Підвищення ефективності підприємницької діяльності безпосередньо пов'язане з ефективністю працівників, що призводить до покращення оцінки та мотивації діяльності працівників. Для керівників і керівників важливий зважений підхід і використання результатів оцінювання для ефективного професійного розвитку кожного члена команди.

Як молодші, так і старші менеджери повинні не тільки діяти відповідно до оцінки, але й самі менеджери повинні постійно оцінювати відповідні компетенції. Менеджери кажуть, що згуртованість відіграє не менш важливу роль. Важливо створити такі умови, щоб співробітники вашої компанії відчували себе

командою.

Його головні риси – це згуртованість, підтримка і водночас вимогливість до себе та оточуючих. Служба навчання та розвитку є структурним підрозділом АТ «ФАРМАЛІВ». У своїй діяльності служба дотримується чинного законодавства України, наказів та розпоряджень генерального директора АТ «ФАРМАЛІВ».

Основним завданням цієї служби є забезпечення постійного розвитку кадрового потенціалу підприємства. Основні завдання та функції підрозділу:

- Розробка та впровадження системи навчання та розвитку в АТ «ФАРМАЛІВ»
- Створення річного плану розвитку працівників

- Формування та моніторинг бюджету навчання

- Удосконалення навчання та підвищення рівня навчання система. Система масштабних корпоративних заходів, спрямованих на створення конкурентної переваги компаній та формування привабливого іміджу роботодавця Структура підрозділу:

- Відповідальний за послуги з навчання та підвищення кваліфікації

- Спеціалізований будинок (для навчання персоналу)

- Спеціаліст з GXP теми • Спеціаліст (з навчання та розвитку персоналу)

- Спеціаліст (з розробки та розвитку освітніх програм)

- Спеціаліст (з питань зв'язків з громадськістю) Права керівника підрозділу:

- Керувати Службами та послугами та нести персональну відповідальність за виконання завдань і функцій, покладених на Служби.

- Рекомендувати Генеральному директору призначати на посади та звільняти з посад працівників Служби.

- Розподілити відповідальність між співробітниками та визначити рівень їх відповідальності.

- Розробити положення про структуру відділів служби та посадові інструкції працівників.

2.3. Виявлення типів лідерства на підприємстві

Не існує універсального визначення того, що таке хороше лідерство. Хороше

лідерство лідера засноване на використанні різних стилів лідерства залежно від ситуації. Хороші менеджери добре знають різні стилі керівництва і зазвичай адаптують свій стиль до ситуації. Керівники часто демонструють свій стиль лідерства, заохочуючи та мотивуючи співробітників до ініціативної та творчої роботи та контролю результатів їх діяльності. Це може бути характеристикою якості діяльності менеджера, його здатності забезпечувати ефективне управління, створювати і відтворювати творчу і доброзичливу атмосферу в колективі.

В компанії АТ «ФАРМАЛІВ» співробітники працюють не як окремі особи, а об'єднані в команду, робочу групу, яка разом працює для досягнення спільної мети. Хоча члени компанії вважаються пасивними інструментами, які можуть діяти лише за встановленими правилами, неформальні команди все ж мають свою соціальну структуру, цінності та групові норми, важливі для ефективної роботи компанії. Менеджер-лідер і обраний ним стиль керівництва мають істотний вплив на ефективність керівництва. Стиль керівництва в компанії характеризується двома основними характеристиками. Взаємовідносини між керівником і співробітниками. Це залежить від рівня продуктивності [14].

Ставлення до працівників характеризується довірою, чесністю, розумінням інтересів, увагою і повагою з боку начальства. Наші співробітники чекають на вас як на свого менеджера для мотивації, навчання та натхнення. Те, як ви керуєте, впливає на їхнє залучення, задоволення та продуктивність. ВАТ «ФАРМАЛІВ» застосовує цілеспрямований стиль керівництва, який зосереджується на формальному підході до управління, заснованому на формальних і позиційних принципах, правилах та інструкціях.

В цілому стиль управління компанією можна охарактеризувати як демократичний. Співробітники беруть участь у вирішенні проблем, які їх хвилюють. Лідери віддають перевагу механізмам впливу, які зосереджені на потребах вищого рівня. Менеджери та керівники уникають нав'язування своєї волі працівникам. Співробітники відіграють ключову роль в обґрунтуванні рішень і мають велику свободу для виконання важливих завдань. Визначивши основні цілі організації, керівники часто дають своїм підлеглим дозвіл розкривати власні цілі,

які узгоджуються з цілями, які вони сформулювали. Вони намагаються зробити відповідальність більш привабливою, оскільки вона дає зрозуміти співробітникам, що більшість проблем вони повинні вирішувати самі і без сторонньої допомоги. У спілкуванні зі співробітниками вони завжди спокійно сприймають критику з їхнього боку. Крім того, це створює атмосферу, в якій лідерство стає привабливим завданням, а успіх – винагородою.

Керівники акцентують увагу на здібностях підлеглих, прагненні до творчості, активній участі колективу, готують до прийняття важливих рішень, створюють певні умови для своєчасного виконання завдань, а результати роботи намагатимуться справедливо оцінювати. Такі працівники високопродуктивні, мотивовані та мають багато енергії. Запровадження стимулів позитивно впливає на працівників. Навіть простий комплімент від начальника може стати своєрідною неформальною винагородою для підлеглих, показуючи, що їхня праця та старання цінуються.

Лідери цінують різноманітність ідей у своїх командах і дозволяють своїм підлеглим брати участь у процесі прийняття рішень, тому що вони розуміють, що ключ до успіху команди – її люди. Багато співробітників віддають перевагу цьому стилю керівництва, тому що він дозволяє начальству доручати працівникам особливі обов'язки та реальну роботу, дозволяючи їм повністю розкрити свій потенціал [16].

У досліджуваному АТ менеджери не використовують однаковий стиль керівництва, а постійно змінюють його в залежності від обставин, що складаються всередині організації. Ще один стиль, який використовує АТ «ФАРМАЛІВ» – це трансформаційний стиль лідерства. Лідери з таким стилем вважають, що зміни та зростання є єдиним способом залишатися на вершині. Тому вони підштовхують своїх співробітників, виводять їх із зони комфорту і дають зрозуміти, що вони здатні на більше, ніж очікувалося. Це дозволяє співробітникам продовжувати працювати в тому ж темпі та підвищувати стандарти, покращуючи командну роботу. Ці працівники будуть більш залученими та щасливішими.

Лідери постійно кидають виклик і мотивують своїх співробітників ідеєю про те, що вони можуть продовжувати рости та досягати свого потенціалу. У цьому стилі менеджери хочуть фундаментальних змін у галузі. Однак цей стиль також ризикує рухатися занадто швидко. Тренування Лідери мотивують працівників за допомогою можливостей професійного розвитку, таких як просування по службі та збільшення відповідальності. Ці винагороди підтримують прагнення співробітників до знань і покращують продуктивність команди завдяки постійному розвитку. Постійно навчаючи працівників і надаючи можливості професійного розвитку, тренери можуть побудувати міцні зв'язки з працівниками. Однак це також може створити суворе середовище, яке негативно вплине на стосунки в команді.

Менеджери коучингового стилю мають дві характеристики: вони стежать за особистим зростанням співробітників і мобілізують свої команди. Найкращі команди є найбільш згуртованими, і співробітники відчують найбільший професійний ріст, коли тренери та товариші по команді інвестують у їхній розвиток [19]. Вся робота виконується в групах. Уміння збирати та керувати високоефективними командами мотивованих людей є одним із найважливіших компонентів вашої цінності та ефективності як лідера на кожному етапі вашої кар'єри. Дослідження та спостереження показують, що люди проводять більшу частину свого робочого часу за спілкуванням з колегами, сидячи в Інтернеті, пити каву, довго обідати та інші непотрібні речі. Щоб допомогти людям стати щасливими та повноцінними членами команди, вам потрібно зрозуміти, що їх мотивує. Чотири фактори, які мотивують людей працювати. Перше – важка і цікава робота. Більшість людей хочуть отримувати задоволення від роботи, яка тримає їх на ногах, розширює їхні межі, виводить із зони комфорту та дозволяє їм постійно вчитися та рости.

По-друге, у хлопчиків розвивається висока мотивація, коли вони працюють в оточенні довіри. Це робиться на основі припущення, що люди інформовані. Коли люди відчують, що знають усе, що впливає на їхню роботу чи посаду, вони мають

вищий рівень впевненості та мотивації, ніж коли їм здається, що вони щось приховують.

По-третє, людей мотивує особиста відповідальність за результати. Це один із найефективніших інструментів для підвищення власної компетентності та впевненості [19].

По-четверте, людей мотивують можливості для саморозвитку та кар'єрного зростання. Останнім часом на ВАТ «ФАРМАЛІВ» стало популярним проведення різноманітних тренінгів та опитувань на тему стилів керівництва командою. Менеджери цікавляться думкою своїх співробітників про поведінку та методи лідерства в їхніх командах. Тому менеджери використовують такі методи дослідження співробітників, щоб визначити, які стилі та методи підходять їхнім співробітникам.

Тема лідерства є ключем до досягнення корпоративної ефективності. По-перше, лідерство можна розглядати як сукупність певних людських якостей, які враховує сам керівник, а з точки зору компанії це також процес непримусового впливу для досягнення цілей.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ АТ “ФАРМАЛІВ”

3.1. Аналіз успішного досвіду впровадження лідерства в управлінні персоналом

Дуже гарним прикладом успішного керівника є засновник косметичної компанії Mary Kay. Мері Кей є одним із засновників 56-річної компанії краси. Компанія була заснована з трьома цілями. Йдеться про розвиток можливостей винагороди для жінок, надання чудових продуктів і створення світу кращим. Ця мрія перетворилася на потужну компанію з мільйонами незалежних продавців у майже 40 країнах. Mary Kay інвестує в науку про красу та виробляє передові засоби для догляду за шкірою, кольорову косметику, харчові добавки та аромати. Мері Кей розширює можливості жінок та їхніх сімей через партнерство з організаціями по всьому світу, зосереджуючись на підтримці досліджень раку, захисту жертв домашнього насильства, покращенні спільнот і заохоченні дітей до досягнення своїх мрій [21].

Сьогодні Мері Кей, яка вважається одним із найвидатніших підприємців у світі, відкрила двері для неймовірних можливостей, які продовжують розширювати можливості мільйонів жінок у всьому світі. Її історії, традиції та незмінні бізнес-принципи надихали покоління та знайшли відгук у лідерів у всій галузі. Модель прямих продажів, обрана засновниками, пропонує серйозні бізнес-можливості для жінок-підприємців, включаючи навчання та підтримку на кожному етапі розвитку бізнесу. Вона уявляла собі світ, де всі жінки могли б повністю розкрити свій потенціал і розвинути свої підприємницькі навички. Основна перевага, яку Mary Kay пропонує своїм клієнтам, — це концепція «спробуй, перш ніж купити», яка дозволяє клієнтам насолоджуватися продуктом, розуміти його переваги та ставати залежним від продукту.

Іншим сильним прикладом лідерства є Розалінда Брюер. Розалінд Гейтс Брюер є нинішнім генеральним директором і президентом мережі складів Sam's

Club. Sam's Club є одним із трьох основних підрозділів Wal-Mart Stores, Inc. Пан Брюер був призначений генеральним директором Sam's Club у 2012 році і з тих пір обіймає цю посаду, значно трансформувавши підрозділ Walmart. Пані Брюер — перша афроамериканка та перша жінка, яка очолила підрозділ Walmart. У клубі Sam's Club працює 100 000 співробітників, які працюють на складах клубу. Ці склади розташовані в 648 місцях у Пуерто-Ріко та США. Виручка клубу становить 58 доларів, цього достатньо для незалежного бізнесу, щоб увійти регіон до 500 щасливчиків. Будучи президентом і генеральним директором Sam's Club, Розалінд реалізувала стратегію зростання, зосереджену на інноваціях і технологіях, місцевих продуктах, а також на захоплюючих і розширених аспектах, які стимулюють розвиток нового клубу. Вона рішуче прагне залучати різноманітних членів малого бізнесу до Sam Club, а також зосереджується на зростанні електронної комерції, яка забезпечує членам зручність здійснення покупок у будь-який час і в будь-якому місці. Розалінд також запровадив низку послуг, включаючи обмін страхування для приватних медичних установ, а також доступ для членів клубу до юридичних послуг і системи оплати праці [20]. Розалінд прагне забезпечити трансформаційне лідерство у своїй роботі як генеральний директор Sam's Club. Це можна продемонструвати завдяки нашим зусиллям використовувати інновації та технології для покращення послуг і технологій, які використовуються для надання послуг у Sam's Club.

Бізнесмен Білл Гейтс має ще один закордонний досвід управління. Він є співзасновником і колишнім генеральним директором Microsoft. Гейтс з раннього дитинства мав талант до комп'ютерів і технологій. Після закінчення Гарвардського університету Гейтс і його друг Пол Аллен заснували компанію під назвою «Micro-Soft» (пізніше змінено на «Microsoft»). Вперше Windows була представлена в 1983 році. Спочатку він був розроблений як розширення операційної системи MS-DOS. Невдовзі корпорація Майкрософт стала публічною та заснувала свою штаб-квартиру в Редмонді, штат Вашингтон. У 1987 році, у віці 31 року, Гейтс став наймолодшою людиною, яка заробила 1 мільярд доларів. Відтоді Гейтс продовжував випускати нові операційні системи та програми.

Завдяки цьому бажанню Гейтс став розумітися на комп'ютері та отримав більше знань і досвіду в цій галузі. Глибоке знання предмета – одна з найкращих якостей керівника. Це забезпечує переваги для дизайну продукту. Бізнес потребує якісних продуктів і капіталу, і завдяки своїй пристрасті та відданості своїй справі Гейтсу вдалося залучити мільйони клієнтів. Від формування еволюції організацій до високої мети поставити комп'ютер на кожному столі, Гейтс вплинув не лише на свою компанію, а й на весь світ. Білл Гейтс використовує трансформаційний стиль лідерства [15].

Huawei не є типовою компанією. Це не та компанія, де найважливіші рішення приймають кілька людей. Зараз компанія Huawei повністю належить її співробітникам, які володіють 97 000 акцій групи. Відбір представницького комітету, а також вибір виконкому та ревізійної комісії знаходиться в їхніх руках. Тому Huawei вважається компанією, яка поєднує в собі підприємницький підхід, компанію-стартап і велику технологічну групу. Це дозволяє людині певною мірою стати лідером у добре обізнаній сфері. Іншими словами, він бере на себе керівництво та керує проектами та завданнями так, ніби це його власна компанія. У них теж було трохи так. Тому що ролі, довірені керівникам минулого року, були і залишаються великим викликом, але водночас вони принесли їм велике задоволення. Робота в такій великій організації дає унікальну можливість проявити себе як лідера.

Якість управлінської команди Millennium Bank має вирішальне значення не тільки для фінансових результатів і позиції банку на ринку, але, перш за все, для розвитку, відданості, побудови відносин і робочого середовища його співробітників. Розвиток лідерів на всіх рівнях управління сприяє організаційному зростанню та поглиблює залучення працівників [16]. Компанії відрізняє те, як вони працюють. Усі компанії працюють в однакових ринкових реаліях, мають подібні бізнес-ідеї та подібні технології, але роблять речі по-різному залежно від характеру їх діяльності. З цієї причини банк вже кілька років інвестує в лідерство, запроваджуючи програму розвитку лідерства для керівників банку та всіх роздрібних відділень. Програма складається з коротких семінарів у малих групах і

являє собою комбінацію семінарів, тематичних досліджень, групового коучинга та мозкового штурму. Учасники навчаються перевіреним та ефективним методам у сфері лідерства, управління, комунікації, командної роботи та натхнення, а також мобілізують один одного для застосування отриманих знань на практиці [16]. В результаті роботи програми, серед іншого, був активований код вартості банку.

3.2. Підходи до формування лідера в аспекті розвитку підприємства

На жаль, навіть хороші менеджери не завжди можуть компенсувати відсутність або неадекватність ефективного лідерства. Причиною цього є моє ставлення до себе та своєї роботи. Хороші менеджери намагаються контролювати процес, тоді як лідери намагаються змінити процес. Хороший начальник ставить цілі на основі бюджетів і квот, а лідери мобілізують усі здібності оточуючих для досягнення своїх цілей. Хороших менеджерів мотивує особистий успіх, а керівники прагнуть підвищити ефективність роботи. Хороші менеджери часто делегують, але менеджери люблять бруднити руки [25].

Хороші менеджери, безумовно, можуть навчитися бути лідерами, але мало хто справді цього хоче. Щоб знати, як підтримати «потенційних» лідерів у своїй організації та підняти їх до рівня справжніх лідерів, бізнес-лідери повинні розглянути чотири ключові характеристики лідерів. По-перше, менеджери можуть розуміти та використовувати взаємозв'язки між ринковими факторами, які впливають на ефективність організації, амбіціями вищого керівництва та продуктивністю співробітників. Щоб використовувати лідерський потенціал, бізнес-менеджери впроваджують такі заходи, як бенчмаркінг проекту, прямий контакт із клієнтами та розвиток компетенції [25].

По-друге, лідери можуть впливати на інших і створювати зміни, як на керівників, так і на підлеглих. Для підтримки потенційних лідерів компанії співробітникам надається право протистояти програмам і наказам зверху [14].

По-третє, менеджери використовують широкий спектр інструментів і технік, які постійно переглядаються та вдосконалюються. Керівництво також має створити численні можливості для навчання співробітників, джерела інформації, такі як

Інтернет, спеціалізовані бібліотеки та засоби комунікації, за допомогою яких працівники можуть обмінюватися ідеями та знаннями [14].

І, нарешті, менеджери можуть змінюватися та змінювати свій стиль керівництва. Яким би ефективним він не був, він не може бути однаково ефективним у всіх випадках [14]. Зміни завжди вимагають ініціативи, енергії та лідерства. Зміни завжди впроваджуються з великим успіхом, якщо керівництво може створити в організації необхідну кількість справжніх лідерів. Є багато прикладів успішних перетворень завдяки зусиллям однієї людини на чолі організації, але цей успіх часто короткостроковий і можливий в невеликих організаціях.

Навчений лідер діє як каталізатор зміни пропозиції учасникам під час наступного підготовчого етапу.

- Сформууйте необхідну кількість лідерів.
- Начальник - 3 точки зору лідера.
- Дисципліна, спрямована на багатофункціональну роботу.
- Взаємопідтримка.
- Зворотний загальний прохід.

Створіть критичну масу лідерів. По-перше, лідери повинні відповісти на запитання: «Яка критична маса в моєму конкретному випадку?» – Досить 20 менеджерів чи потрібно більше, які напрямки може реалізувати? Які існують інструменти для мотивації менеджерів?

Попит на лідерів значно перевищує пропозицію, і лідери не можуть ігнорувати це, працюючи з лідерами у своїх організаціях. Відповідати очікуванням і задовольняти потреби – це робота менеджерів, які розуміють роль лідерів в досягненні успіху [25].

Дослідження McKinsey показує, що менеджери очікують від своїх менеджерів дисципліни, підтримки та терпіння. Дисципліна, яка фокусується на якості виконаної роботи. Менеджери в першу чергу стурбовані підсумковим результатом, і ми вважаємо, що лідери повинні бути однаково захоплені досягненням результатів, які створюють цінність для клієнтів.

Ставте розумні цілі. Ви можете досягти кращих результатів, якщо маєте чіткі цілі, які відповідають ринковим тенденціям і внутрішнім ресурсам, і можете поєднувати їх із власними цілями [25, с 130].

Будьте вимогливіші. Цілі, які ставлять керівники, завжди повинні перевищувати реальний рівень досягнення мети. Стратегічне бачення завдань лідерства дозволяє підняти планку [25, с. 134].

Прагніть досконалості. Поставлені перед нами завдання і цілі будуть сприйняті як правильні. Тому що тільки якщо ми розуміємо ту саму волю до вдосконалення, яка очікується від нашого керівництва [25, с. 139].

Робіть помилки та невдачі на шляху до своїх цілей. Жоден підхід чи інструмент не є однаково ефективним у всіх ситуаціях. А пошук правильного підходу часто схожий на азартну гру, на яку ви ніколи раніше не йшли. Іноді ви будете робити помилки, а іноді зазнаєте невдач, але такий досвід вам потрібен не тільки для того, щоб знаходити відповідні рішення, але й щоб бути готовим вирішувати майбутні виклики.

Будь послідовним у своїх словах і діях. Обов'язково пояснюйте всі дії, які відрізняються від того, що ви сказали раніше. Люди завжди чекають сигналу, який повідомить їм, що внесені зміни залишилися в минулому. Вони чутливі до найменшого натяку на те, що їм особисто не варто його змінювати або що вказані налаштування помилкові.

Спільний перехід на певний курс навчання. Зміни завжди вимагають багато часу, терпіння та наполегливості. Щоб спонукати людей до змін, менеджери повинні переконатися, що керівництво постійно слідує заданому напрямку змін.

Створіть можливості для розвитку лідерства. У процесі трансформації необхідно вирішувати різноманітні проблеми та завдання, вирішення яких потребує постійного розвитку компетенцій та навичок. Книги не завжди дають нам вичерпні відповіді, тому ми очікуємо вжити рішучих заходів для створення хороших можливостей для навчання [17].

Приєднуйтесь до нашої роботи. Лідери хочуть знати, які зміни ми робимо. Однак вони не завжди мають час розібратися в цьому так глибоко, як ми. Однак

намагайтеся хоча б кілька днів на місяць відвідувати групу з вирішення проблем. Це не просто символічна участь. Це найкращий спосіб зрозуміти, де відбуваються зміни та що ви можете зробити, щоб їх виправити.

Запровадити зовнішнє управління. Все, що ми знаємо, вивчається на роботі.

Тому залучення людей з новими знаннями та навичками завжди позитивно впливає на результати нашої роботи. Ми вважаємо нерозумним, щоб аутсайдери займали посади, які можна заповнити за рахунок нерозподіленого прибутку, але нам також важко рости без випадкового впливу тих, хто має нові навички, ніж ми [17]. Тому менеджери зосереджують свої зусилля в області прийняття рішень, використовуючи професіоналізм і різноманітні навички та здібності.

Спробуйте звзвити свої варіанти вирішення проблеми. Рішення часто приймаються на основі минулого досвіду. Навпаки, лідери завжди намагаються знайти нові та неоднозначні рішення проблем. Зрозуміло, що ці два типи управлінських відносин не повністю дотримуються на практиці. Дослідження показують, що великі групи менеджерів насамперед мають лідерські якості. Хороший начальник не тільки визнає цінність своїх підлеглих, але й інвестує в їх розвиток. Навчаючи своїх співробітників і надаючи можливості для розвитку, ви можете надати їм навички, необхідні для підвищення ефективності вашої компанії та забезпечення кращого майбутнього. Якщо ви продемонструєте своїм співробітникам, що ви цінуєте їх як особистості, це також покращить моральний дух команди. Потреба в лідерстві завжди виникатиме і ніколи не зникне, навіть у таких сферах, як ІТ.

Успішні ІТ-лідери повинні збалансувати цілі та завдання організації, забезпечуючи при цьому підтримку своїх команд, мотивацію, задоволення та успіх. Очікується, що ІТ-лідери будуть і лідерами, і прогнозістами [25].

Менеджери відіграють важливу роль у розвитку будь-якої компанії. Вони допомагають створювати та ефективно виконувати довгострокові проекти, належним чином реагувати на зміни ринку та бізнес-середовища компанії та створювати відчуття спільної місії серед усіх членів організації, яка є цінною та вартою того, щоб їй слідувати.

Лідерство базується на впливі. Це здатність вести компанію в майбутнє, шукати нові можливості та ефективно їх використовувати. Лідери можуть переконати організації внести зміни, які стимулюють організаційний розвиток.

Лідерство – це авторитет і приклад. Лідери йдуть власним інтелектуальним шляхом і переконують себе, перш ніж починати зміни. Далі вам потрібно переконати організацію, що необхідність запропонованих змін має відношення до майбутнього організації. Менеджери повністю підтримують зміни та підходять до змін із сміливістю та послідовністю [23].

Зміни в компанії часто стосуються структурних, процедурних, правових, фінансових та інших змін, які відбуваються одночасно в багатьох сферах ділової діяльності. Важливо правильно спланувати процес змін, організувати, координувати та постійно переглядати процес. Але те, що робить зміни складними і абсолютно непередбачуваними, так це емоції, які виникають серед екіпажу, коли інформація про зміни стає відомою. Звідси починається процес психологічних змін, паралельних змінам всередині організації. Ось чому вкрай потрібні трансформаційні лідери. Зазвичай вони стежать за діяльністю, пов'язаною з реструктуризацією компанії, і поточною реакцією співробітників.

Лідери змін – це, перш за все, люди, які приймають зміни, бояться змін і знають їх цінність. Крім того, менеджери змін повинні розуміти не тільки контекст змін, які мають відбутися в організації, але й те, що таке психологічний процес змін і те, як люди реагуватимуть і поводитимуться.

Чим досвідченіший лідер змін, тим ефективніше будуть реалізовані зміни. Хороші менеджери повинні на ранній стадії поговорити зі співробітниками про те, що вони думають і відчують щодо змін. На цьому етапі ви повинні повідомити їм про їхню роль у всьому процесі та встановити терміни виконання конкретних дій. Коли серед працівників виникає опір, керівники не повинні розуміти ці почуття. Навпаки, ви можете заохотити до конструктивного мислення, показавши, що зміни необхідні й неминучі.

Наступний крок - підтримка у вигляді заохочення співробітників і допомоги їм у розвитку нових навичок. Хороший спосіб – вести бесіди сам-на-сам і разом

вирішувати, для яких завдань працівник потребує вашої підтримки, а які він може виконувати самостійно [23, с. 245-248].

Ефективне лідерство є ключовим елементом будь-якої успішної організації, будь то велика бізнес-організація, малий бізнес, великий проект або будь-яка інша групова діяльність. Люди в організації позитивно реагують на лідерство, яке викликає довіру та повагу. Це вірно як у добрі, так і в погані часи, стабільний стан і часи змін, незалежно від фундаментальної місії організації. Навички прийняття рішень і спілкування відіграють вирішальну роль в управлінні змінами, включаючи потребу в організаційних змінах, перерозстановці пріоритетів і змінах у культурній поведінці. Лідери повинні вміти мотивувати свої команди прийняти зміни. Найкраще цього досягти шляхом ефективного інформування про причину зміни та значення бажаного результату.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Якщо розглядати лідерство з точки зору менеджменту, то слід сказати, що ефективне лідерство є ключем до успішної організації. Це пояснюється тим, що управлінське керівництво є потужним механізмом впливу на діяльність усієї організації. Лідерство - це мистецтво. Можливо, тому дослідники так і не змогли розробити та обґрунтувати єдину теорію. Найбільше до вирішення цієї проблеми, на нашу думку, підійшов ситуаційний підхід.

Стиль керівництва безпосередньо залежить від ситуації. В одних випадках керівники підвищують ефективність, структуруючи завдання та підтримуючи підлеглих; в інших, керівники дозволяють підлеглим брати участь у вирішенні виробничих проблем; бувають випадки, коли люди змінюють свій стиль, витримуючи тиск. У будь-якому випадку стиль справжнього керівника повинен бути гнучким інструментом ефективного управління виробництвом.

Лідери повинні знати, куди вони ведуть свою команду. Це означає рух у тому напрямку, який ви самі обрали. У майбутньому менеджери покладатимуться на інтегровані знання та інноваційну силу своїх співробітників. Лідерами майбутнього будуть ті, хто перетворює працівників на підприємців і створює атмосферу прямих інновацій.

У світі, який все більше рухається до передових цифрових бізнес-моделей, різноманітної робочої сили, горизонтальних організацій і командних моделей роботи, компанії очікують, що їхні лідери проведуть шлях вперед. Щороку організація прагне виявляти перспективних лідерів та підтримувати їх розвиток. Хоча багато організацій розробили цифрові моделі лідерства, оновили парадигми та інвестували в нові програми розвитку лідерства, ми вважаємо, що існує критична потреба в поєднанні розвитку нових компетенцій та їх застосування в нових контекстах. Цей новий контекст — це набір суспільних та організаційних очікувань для лідерів щодо демонстрації та досягнення результатів, до яких вони прагнуть.

В епоху соціально відповідального бізнесу люди більше не вимірюють бізнес-успіх виключно на основі фінансових показників, а й на основі впливу, який організації мають на своїх клієнтів, співробітників і партнерів, а також на їхні громади та навколишнє середовище. У результаті лідери, які зосереджуються виключно на суворій дисципліні та ефективній ринковій конкуренції, вважаються надто обмеженими та недостатньо відповідальними на ширші виклики ділового та соціального середовища.

Нашими рекомендаціями АТ є створення нових ситуацій, визначення нових лідерських компетенцій і формування правильної культури, що є важливими складовими ефективної стратегії лідерства. Останнім кроком є виявлення та розвиток лідерів. У сучасному середовищі, яке швидко змінюється, люди вчаться на практиці та на власних помилках. Наступний крок - підтримка у вигляді заохочення співробітників і допомоги їм у розвитку нових навичок. Хороший спосіб – вести бесіди сам-на-сам і разом вирішувати, для яких завдань працівник потребує вашої підтримки, а які він може виконувати самостійно

Щоб розвинути необхідні лідерські навички, АТ може доручати людям більш різноманітні завдання. Призначати їх на керівні посади як на початку, так і пізніше в їхній кар'єрі. Дозволяти керівникам з менш традиційним досвідом керувати бізнесом і новими ініціативами. Щоб відзначити здатність працівників і керівників усіх рівнів змінювати свій підхід, приймати нові виклики та розвивати компанію, в якій вони працюють.

У сучасних умовах лідерство піднімає людське бачення на рівень всеохопнішого світогляду, піднімає ефективність людських дій на вищий рівень і з його допомогою формує особистість, здатну досягати великих результатів. Процес лідерства дасть змогу АТ вдосконалити внутрішню структуру управління взаємовідносинами всередині організації та забезпечити її постійний розвиток з метою досягнення найкращих результатів, які служать як суспільству, так і країні в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. Економіка будівництва і міського господарства. 2011. Том 7. №2.132с.
3. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. *Науковий Вісник НАУ*. Київ, 2003. С. 50-52
4. Бенніс У. Г. Як стають лідерами: навч. посіб. Київ, 2008. 208 с.
5. Важливі якості лідера, які потрібні для успіху: URL: <https://thebossmagazine.com/leadership-keys-importance/> (дата звернення 01.03.2024)
6. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2003. 396 с
7. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом. Київ, 2007. С. 6-12
8. Грищенко Л. В. Лідерство як соціальний феномен: навч. посіб. Київ, 2014. С. 48-52
9. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. 72с.
10. Данюк В.М. Управління персоналом: навч. посіб. Краматорськ, 2013. 666с.
11. Корпорація “Артеріум”: URL: <https://www.arterium.ua/> (дата звернення 01.04.2024)
12. Карамушка Л.М. Лідерство в організації, аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях. Київ, 2013. С. 52-60
13. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О.М.Криворучко, Т.О.Водолажська Х.: ХНАДУ, 2016.200 с.
14. Сім найважливіших стилів лідерства: URL: <https://www.managementimpact.nl/artikel/leiderschapsstijlen-de-zeven->

[belangrijkste/](#) (дата звернення 10.04.2024)

15. Стиль керівництва Білла Гейтса: URL: <https://financhill.com/blog/investing/bill-gates-leadership-style> (дата звернення 5.05.2024)
16. Сучасне лідерство в мінливому світі. Виклики для сучасного бізнесу та ефективність лідерства: URL: <https://www.grin.com/document/983346> (дата звернення 5.05.2024)
17. Сучасні лідерські навички: URL: <https://wearepurpleowl.com/modern-leadership-skills/> (дата звернення 5.05.2024)
18. Турчин А. Оптимізація управління персоналом: наукова робота. Київ : ДІА, 2013. 172с.
19. Функції лідера в організації: URL: <https://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/funkcje-przywodcy-w-organizacji/> (дата звернення 5.05.2024)
20. Хоробре та сміливе лідерство Розалінд Брюер: URL: <https://brilliantink.com/brilliant-blog/brave-and-bold-leadership-a-profile-of-rosalind-brewer> (дата звернення 05.05.2024)
21. Ценклер Н. І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу Науковий вісник Ужгородського університету. 2015.269 272с.
22. Цікаві факти про компанію „Мері Кей”: URL: http://marykay.ua/whatsnew/interesting_facts
23. Шмурікова О. П. Досвід управління персоналом у країнах з розвинутою ринковою економікою. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2008. С. 245-248
24. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005р. 220 с.
25. Ferrazzi K. *Leading Without Authority: How the New Power of CoElevation Can Break Down Silos, Transform Teams, and Reinvent Collaboration*. New York: Currency, 2020. 256 с.
26. Tracy B. *How the Best Leaders Lead: Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others*. New York: AMACOM, 2010. 256