

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

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»
(за матеріалами ТОВ «МТІ»)**

Студента 2 курсу, 711 групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

підпис

Рудька Андрія
Петровича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Урсакій Юлія
Анатоліївна

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

підпис

Чичун Валентина
Андріївна

ЧЕРНІВЦІ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	6
1.1. Лідерство в системі управління організацією: суть, види та типи.....	6
1.2. Методика застосування лідерських якостей в системі управління.....	13
Висновок до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МТІ»).....	21
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	21
2.2. Оцінка лідерських компетенцій управлінського персоналу підприємства.....	28
2.3. Аналіз лідерського впливу керівників на результати діяльності персоналу підприємства	35
Висновок до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МТІ»	40
3.1. Обґрунтування програми формування лідерських компетенцій персоналу підприємства	40
3.2. Оцінювання ефективності посилення ролі лідерства в системі управління підприємством	47
Висновок до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ	544
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Лідерство в системі управління підприємством відіграє ключову роль і має значний вплив на успіх підприємства, адже визначає стратегічні цілі та напрямки його розвитку, створюючи візію майбутнього та формулюючи місію, яка мотивує персонал. Лідерство забезпечує фокус на досягнення конкретних результатів та впровадження ефективних стратегій для досягнення поставлених цілей. Лідерство формує корпоративну культуру, визначаючи цінності та стандарти, які сприяють єднанню колективу та створюють позитивне робоче середовище.

Лідерство сприяє розвитку та підтримці лідерського потенціалу в межах команди, створюючи умови для особистого і професійного зростання, а лідер активно взаємодіє з командою, вирішуючи конфлікти та сприяючи розвитку взаємодії для досягнення спільних цілей.

Актуальність обраної теми дослідження обґрунтоване тим, що в умовах швидко мінливого бізнес-середовища розуміння та оптимізація ролі лідерства стає важливою для забезпечення ефективного управління підприємства, адже дозволяє виявити та розвивати лідерські якості серед кадрового потенціалу, що важливо для стабільного розвитку підприємства. Аналіз ролі лідерства та розроблення напрямів його удосконалення на конкретному підприємстві сприяє розумінню та вдосконаленню механізмів формування ефективних команд, що є ключовим для досягнення спільних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти оцінки ролі лідерства в системі управління організацією є предметом дослідження багатьох науковців та експертів у цій сфері, серед яких варто виділити роботи таких авторів, як Войтко С. В., Мельниченко А. А. [14], Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. [16], Гурман О.М., Церклевич В.С. [24], Єфименко М.О., Ізюмцева Н.В. [30], Кожушко

Л.Ф., Щербакова А.С. [32], Кривов'язюк І.В. [33], Лугова В.М., Гребенюк Т.О. [34], Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. [35], Нестуля С.І. [37] та ін. Проте в складних умовах, в яких функціонують українські підприємства, розробка напрямів посилення ролі лідерства в системі управління організацією є надзвичайно важливим й вимагає подальших наукових розробок.

Мета дослідження полягає у визначенні перспектив й розробці напрямів посилення ролі лідерства в системі управління вітчизняних підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення наступних завдань дослідження:

- 1) розглянути суть, види та типи лідерства в системі управління організацією;
- 2) навести методику застосування лідерських якостей в системі управління;
- 3) надати загальну характеристику діяльності ТОВ «МТІ»;
- 4) здійснити оцінку лідерських компетенцій управлінського персоналу підприємства;
- 5) провести аналіз лідерського впливу керівників на результати діяльності персоналу підприємства;
- 6) здійснити обґрунтування програми формування лідерських компетенцій персоналу підприємства;
- 7) провести оцінювання ефективності посилення ролі лідерства в системі управління підприємством.

Об'єкт дослідження – процеси аналізу, оцінки та удосконалення лідерського впливу керівників на результати діяльності персоналу підприємства.

Предмет дослідження – особливості та ефективність лідерського впливу керівників на результати діяльності персоналу ТОВ «МТІ».

Методи дослідження. Для проведення дослідження були використані різні методи, які надали можливість вивчити й проаналізувати особливості лідерського впливу керівників на результати діяльності персоналу об'єкта дослідження. Так, методи теоретичного дослідження були спрямовано на розкриття сутності, значення й принципів лідерського впливу керівників на результати діяльності персоналу підприємства (були проаналізовані теоретичні джерела, наукові публікації й інші джерела наукової літератури, які допомогли побудувати теоретичну базу дослідження). Методи економічного аналізу дали змогу провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства й оцінити ефективність лідерського впливу керівників на результати діяльності персоналу. В рамках цих методів були використані інструменти фінансового й порівняльного аналізу фінансових та інших аналітичних показників. Діалектичний й абстрактно-логічний методи було застосовано задля узагальнення й формулювання проміжних і загальних висновків на основі отриманих результатів дослідження, вони дали змогу розкрити взаємозв'язки і виявити ключові аспекти лідерського впливу керівників на результати діяльності як персоналу, так і самого підприємства.

Наукова новизна, теоретична, методична й практична значущість отриманих результатів:

1. виокремлено особливості й значення лідерського впливу керівників на результати діяльності персоналу підприємства в умовах воєнного стану;
2. розроблено напрями удосконалення формування лідерських компетенцій персоналу та збільшення позитивного лідерського впливу керівників на результати діяльності персоналу підприємства.

Інформаційну базу дослідження представлено матеріалами навчальних посібників й підручників, наукових статей у періодичних виданнях, Інтернет-джерел і даними бухгалтерської звітності ТОВ «МТІ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Лідерство в системі управління організацією: суть, види та типи

Ефективне функціонування компаній набуває все більшої актуальності завдяки впровадженню новаторських методів управління. Ці підходи ставлять перед собою завдання активізації трудової діяльності колективів, використання сучасних стратегій керівництва та розвиток лідерського потенціалу. Таким чином, важливим пріоритетом у розвитку підприємств є відмова від класичних методів управління на користь інноваційного лідерства. Ця переорієнтація в управлінському підході обумовлена глобалізацією, комп'ютеризацією та інформатизацією діяльності, потребою негайно реагувати на зміну ринкових умов та вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Управлінцям потрібно розуміти, що їх власні рішення здійснюють значний вплив на результати компанії та її розвиток, і саме лідерський підхід здатен забезпечити успішну адаптацію до сучасних вимог бізнес-середовища [39, с. 184].

Лідерство – це мистецтво впливати на індивідумів та групи осіб з метою надихати їх на активну працю для досягнення поставлених цілей. Важливо розуміти, що влада не завжди є силою лідерства, але, навпаки, часто можна спостерігати, що лідерство породжує владу і значною мірою її підтримує. Хоча лідерство може включати в себе елементи сили, воно не зважає на неї як на єдиний засіб досягнення своїх цілей. Саме лідер має здатність сформулювати ідеї або систему ідей, які здатні залучити та об'єднати тих, хто шукає відповіді та роз'яснення. У свою чергу, управлінець повинен бути міцним і впевненим, адже керівник не може бути слабким за визначенням своєї ролі [44, с. 111].

Наукові підходи до визначення сутності лідерства в системі управління організацією наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності лідерства в системі управління організацією

Автор	Визначення
Войтко С. В., Мельниченко А. А. [14]	«Успішне використання впливу суб'єкта управлінської діяльності (менеджера) для мотивації працівників до досягнення цілей, реалізації стратегій та здійснення місії організації. Відносини ... всередині групи (колективу), при яких окремі члени групи (колективу) мають певні переваги перед іншими»
Єфименко М.О., Ізюмцева Н.В. [30]	«Мистецтво керувати персоналом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток»
Кожушко Л.Ф., Щербакова А.С. [32]	«Процес, в ході якого менеджер як лідер організації, для досягнення її цілей разом з її співробітниками створює загальне їх бачення майбутнього і організовує взаємодію, а також залучає співробітників організації в реалізацію даних»
Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. [35]	«Взаємини між лідером і членами групи, що впливають одне на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, які відбивають спільні цілі»
Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. [42]	«Спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства»
Темченко Г.В., Боднар І.В. [44]	«Здатність впливати на індивідумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей»

Джерело: сформовано автором

Згідно проведеного дослідження, ми сформулювали власне визначення: лідерство в системі управління організацією – це процес, за якого окрема особа або група осіб (лідери) виявляють здатність впливати на співробітників та спонукати їх до виконання спільних завдань та досягнення стратегічних цілей організації. Цей вплив ґрунтується на власних навичках, особистих якостях, ефективному комунікаційному підході та здатності створювати візію, яка інспірує та мобілізує колектив для спільної дії та досягнення успіху. До лідерства важливо включати визнання та підтримку індивідуального розвитку співробітників та розвитку організації.

Керівництво та лідерство представляють собою індивідуалізовані варіанти соціального контролю та інтеграції всіх можливих механізмів і

прийомів соціально-психологічного впливу з метою досягнення найвищої результативності в управлінні групою. Необхідно чітко усвідомити, що поняття «керівник» та «лідер» несуть в собі різні сенси. Важлива відмінність полягає в тому, що керівник не завжди автоматично стає лідером у своїй організації. Керівництво пов'язане з успішною організацією робочого процесу, тоді як лідерство означає здатність впливати на персонал для досягнення максимальної продуктивності. Ефективний лідер розвивається внаслідок власного досвіду управління людьми.

Часто визнається, що керівництво представляє собою складне соціальне явище, яке регулюється формальними (службовими) відносинами між людьми з метою вирішення організаційних завдань. На противагу до цього, лідерство розглядається як психологічний процес, який регулює неформальні міжособистісні відносини в колективі. Іншими словами, основою керівництва є делегована влада, тоді як лідерство ґрунтується на якостях та вміннях лідера взаємодіяти з іншими, але важливо відзначити, що керівник може одночасно виконувати роль лідера, поєднуючи в собі як формальні, так і неформальні аспекти управління і демонструючи ефективність у керуванні своїми підлеглими [38, с. 161].

Виділимо низку характеристик, які, на нашу думку, можуть служити важливими керівними принципами у процесі формування результативного лідерства (рис. 1.1).

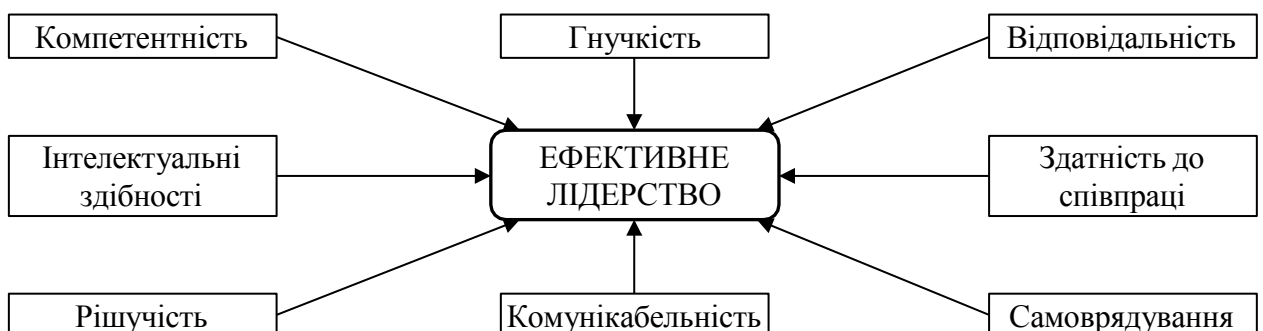


Рис. 1.1. Характерні риси лідерства в управлінні організацією [39]

Кожен з підходів до лідерства визначає особливі стилі лідерської поведінки. Наприклад, поведінковий підхід виділяє такі стилі: авторитарний, демократичний і ліберальний. Для авторитарного лідера характерні особистісні риси, такі як домінування над іншими, амбітність у визначенні цілей, категоричність у висловленнях, низька толерантність до критики, агресивна манера поведінки, грубість і навіть жорсткість. Такий лідер часто вдається до застосування засобів страху та винагороди для контролю над підлеглими.

Демократичний лідер, навпаки, відзначається тим, що делегує значну частину влади своїм підлеглим. При цьому стилі співробітники беруть активну участь у прийнятті управлінських рішень і мають можливість виявити свою ініціативність. Такий підхід сприяє створенню в організації атмосфери відкритості та довіри. Ці різні стилі лідерства можуть бути ефективними в різних контекстах і залежать від завдань та особливостей організації. У контексті ліберального лідерства лідер надає своїм підлеглим значну автономію в роботі і прийнятті управлінських рішень. Характерним для ліберального лідера є створення загальних норм і періодичний контроль за діяльністю співробітників.

Ситуаційний підхід до лідерства розрізняє такі основні стилі: директивний стиль, комунікаційно-директивний стиль, стиль участі та стиль делегування. Кожен із цих стилів може бути застосованим в залежності від конкретної ситуації та потреб організації. При застосуванні директивного стилю лідерства передбачається надання підлеглому докладних та ретельно структурованих завдань. Встановлюються чіткі терміни виконання, визначаються методи контролю якості і строків виконання завдань. Співробітник має виконувати надані інструкції відповідно до встановлених вимог.

Комунікаційно-директивний стиль лідерства подібний до директивного, але додає ще розширену інформацію, пов'язану з альтернативними методами виконання завдань. Окрім звичайних інструкцій, лідер надає підлеглому

можливість внести свої пропозиції стосовно покращення виробничих або організаційних процесів. В цьому стилі лідерство не обмежується лише виконанням завдань, а керівник відкритий до ідей та ініціатив підлеглих [14, с. 23].

Стиль участі передбачає короткі інструкції для підлеглого, але керівник вітає його активну участь у процесі вирішення завдань та внесення пропозицій щодо вдосконалення виробничих процесів. Важливо, щоб підлеглий мав достатньо досвіду та намірів виконати завдання на високому рівні. Стиль делегування характеризується наданням підлеглому лише коротких інструкцій щодо виконання завдання, не потребує додаткових обговорень щодо кращого способу виконання. У цьому стилі підлеглий має великий рівень досвіду та намір виконати завдання самостійно [14, с. 24].

Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. [35] пропонують наступну класифікацію лідерства в системі управління організацією (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація лідерства в управлінні [35]

Проте, на нашу думку, класифікацію лідерства варто доповнити та виокремити наступні його типи та види:

1. В залежності від спрямованості впливу на досягнення цілей:

- конструктивне (функціональне) лідерство сприяє досягненню цілей організації. Лідер зосереджує зусилля підлеглих на досягненні спільних завдань та сприяє розвитку та успіху організації;

- деструктивне (дисфункціональне) лідерство формується на базі прагнень, що завдають збитку організації. Прикладами можуть бути лідери в групах злодіїв або корупціонерів, які вчиняють дії, що шкодять організації;

- нейтральне лідерство не впливає безпосередньо на ефективність виробничої діяльності організації. Наприклад, в групах садівників-любителів, які працюють в одній організації, лідерство може бути не визначене та не здійснювати впливу на результати роботи [31].

2. В залежності від функцій та характеристик лідера виділяють наступні типи лідерів:

- лідер-організатор виконує функцію групової інтеграції, сприяючи об'єднанню та координації зусиль учасників групи;

- лідер-ініціатор головує при вирішенні нових проблем та висуває нові ідеї, стимулюючи творчий процес у групі;

- лідер-генератор емоційного настрою домінує у формуванні емоційної атмосфери групи, впливає на загальний настрій та емоції учасників;

- лідер-ерудит відрізняється значними знаннями та експертизою у певній галузі, що сприяє його авторитету та впливу в групі;

- лідер-еталон виступає як центр емоційного тяжіння і служить взірцем для інших, його поведінка та характер слугують ідеалом для інших членів групи;

- лідер-майстер, умілець володіє високими навичками та компетенцією в конкретній сфері діяльності, і це робить його авторитетом у цій області.

3. За змістом:

- лідери-натхненники слугують джерелом натхнення для групи та розробляють програму поведінки, що стимулює та мотивує учасників до досягнення спільних цілей. Вони надихають та визначають шлях до успіху;

- лідери-виконавці вміло організовують та керують виконанням вже заданої програми або плану. Вони забезпечують, щоб завдання були виконані ефективно та в строк, координуючи дії команди;

- лідери-натхненники і виконавці об'єднують у собі як риси натхненника, так і організатора. Вони не лише розробляють стимулюючу програму, але й активно беруть участь у виконанні завдань та керують процесом, поєднуючи обидві ролі [37, с. 29].

4. За характером діяльності:

- універсальний лідер постійно проявляє якості лідера незалежно від ситуації. Він є природнім лідером, який завжди відзначається своєю здатністю керувати та мотивувати інших;

- ситуативний лідер проявляє якості лідера лише в певних ситуаціях або у конкретних умовах. Він може бути більш активним та впливовим у певних обставинах, але не завжди виступати в ролі лідера.

5. В залежності від сприйняття лідера групою:

- «один із нас» - лідер цього типу сприймається як «перший серед рівних» в певній сфері і не виділяється серед інших членів групи;

- «кращий із нас» виділяється з групи по багатьом параметрам і сприймається як зразок для наслідування;

- «хороша людина» цінується за відзначні моральні якості, такі як порядність, доброзичливість та уважність до інших;

- «служитель» завжди виступає в ролі висловлювача інтересів своїх прихильників і орієнтується на їх думку та потреби [31].

Класифікація лідерства вказує на різні спрямованості та вплив лідерів на організацію, а також на різні ролі, які вони відіграють в її функціонуванні.

Таким чином, лідерство в системі управління організацією відіграє ключову роль у досягненні успіху та виживанні компанії на конкурентному ринку. Від лідерів залежить мотивація та напрямки дій співробітників, що впливає на ефективність виробничої діяльності. Лідерство сприяє розвитку

позитивної корпоративної культури та залученню й утриманню талановитого персоналу. Крім того, лідери створюють візію та стратегічні цілі організації, сприяючи її зростанню та конкурентоспроможності. В останні роки в умовах постійних змін і невизначеності лідерство є надзвичайно важливим для адаптації та інновацій у бізнесі.

1.2. Методика застосування лідерських якостей в системі управління

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від професійної підготовки управлінського персоналу та наявних лідерських якостей. Професійні керівники повинні бути не лише досвідченими фахівцями у своїй галузі, але й володіти навичками ефективного лідерства. Вони повинні бути готовими використовувати нові методи роботи та стратегії управління, а також постійно навчатися і розвивати свої здібності.

Сучасні управлінські керівники володіють аналітичною інформацією, що дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення на основі даних та аналізу ситуації. Вони використовують принципи системного управління, щоб забезпечити оптимальну координацію всіх процесів у підприємстві та впроваджують стратегії, спрямовані на досягнення конкурентних переваг.

Крім того, сучасні лідери намагаються активно взаємодіяти зі своїм персоналом, налагоджувати зворотній зв'язок та створювати сприятливу атмосферу для розвитку й творчості співробітників. Вони адаптують діяльність підприємства до вимог ринку, постійно вдосконалюючи стратегії та плани, щоб забезпечити стабільність та конкурентоспроможність організації [33, с. 319].

Принципи розвитку та застосування лідерських якостей в системі управління організацією є важливим елементом для забезпечення ефективності та стабільності підприємства. Розвинені лідерські якості допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення, сприяють

управлінській впевненості та спроможності вести команду до досягнення поставлених цілей. Лідери, які володіють відповідними якостями, здатні інспірувати та мотивувати свій персонал до високої продуктивності. Вони створюють сприятливу атмосферу для розвитку та вдосконалення команди. Керівники з лідерськими якостями готові до впливу змін у бізнес-середовищі, вони володіють стратегічним мисленням та здатні швидко адаптувати стратегію компанії до змін у ринкових умовах. Ефективні лідери сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації, адже вміють визначати пріоритети, розвивати нові ідеї та впроваджувати інновації.

Далі зазначимо, що розвиток лідерських якостей в системі управління організацією має базуватись за дотримання наступних принципів (рис. 1.3).

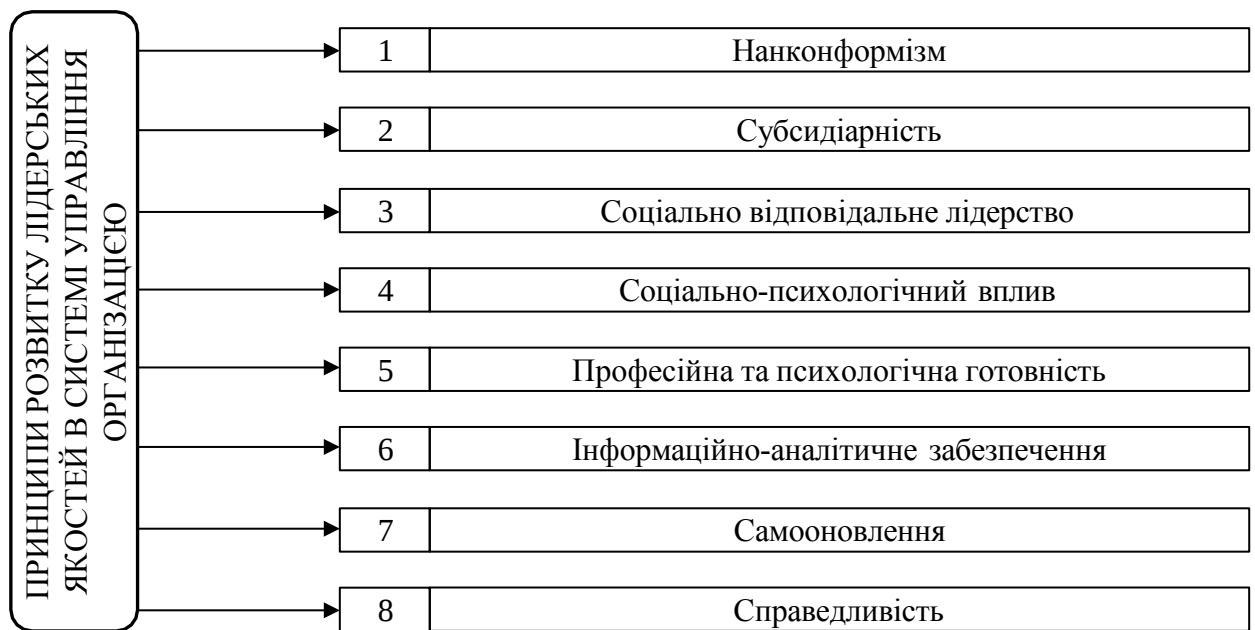


Рис. 1.3. Принципи розвитку лідерських якостей в системі управління організацією [43]

Лідери, які дотримуються принципів розвитку та застосування лідерських якостей, здатні заслужити довіру свого персоналу та партнерів, яка є основою для успішного управління та співпраці в організації. Отже, розвиток лідерських якостей в системі управління організацією є необхідним

для забезпечення стабільності, розвитку та досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

З метою розвитку відповідних лідерських якостей у керівника колективу на підприємствах Лугова В.М. та Гребенюк Т.О. пропонують реалізувати наступну схему (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Схема розвитку та застосування лідерських якостей у керівника колективу на підприємствах [34]

Згідно проведеного дослідження, нами зроблено висновок, що застосування лідерських якостей в системі управління може здійснюватись за допомогою наступних методик:

3. Розвиток особистих навичок. Лідер повинен постійно працювати над саморозвитком, поліпшувати комунікативні, міжособистісні та

професійні навички. Методи включають навчання, тренування та самостійний розвиток.

4. Встановлення відкритого спілкування. Лідер повинен прагнути створити відкрите та ефективне спілкування зі своєю командою. Це може включати в себе регулярні наради, відкриті двері для співробітників і засоби для зворотного зв'язку.

5. Розвиток менторських програм. Лідери повинні створювати менторські програми для підтримки та розвитку потенційних лідерів в організації. Це допомагає передавати досвід та вміння наступному поколінню лідерів.

6. Визначення стратегічних цілей. Лідери повинні визначати чіткі стратегічні цілі та візії для організації і забезпечувати, щоб всі члени команди розуміли їх і були спрямовані на їх досягнення.

7. Спонування до інновацій та творчості. Лідери повинні створювати сприятливе середовище для розвитку нових ідей та ініціатив серед співробітників. Вони можуть заохочувати творчий підхід до вирішення завдань та пошуку нових можливостей.

8. Ефективне розподілення обов'язків. Лідер повинен розуміти і визначати ролі та відповідальності у команді, а також розподіляти завдання так, щоб досягти максимальної ефективності.

9. Підтримка та мотивація. Лідери повинні підтримувати та мотивувати свою команду, створюючи позитивну атмосферу та стимулюючи до досягнень.

10. Заохочення до співпраці. Лідери повинні ставити завдання та покладати відповідальність на своїх підлеглих, але й також створювати атмосферу співпраці та командної роботи, допомагати команді вирішувати завдання разом та заохочувати ініціативу.

11. Особистий приклад для інших у способі виконання завдань, управління стресами та вирішенні проблем, який може надихнути інших на підвищення ефективності та розвиток.

12. Ефективне спілкування, слухання, артикуляція і чіткість повідомлень. Важливо зрозуміти потреби своєї команди та донорів, а також чітко висловлювати свої ідеї та вимоги.

13. Управління конфліктами внутрішньо та зовнішньо, а здатність до медіації та пошуку компромісів є важливою якістю для забезпечення гармонійних відносин у команді та з зацікавленими сторонами.

14. Здатність до прийняття рішень, розвиток навичок прийняття рішень на основі аналізу і критичного мислення, адже усі рішення повинні бути обґрунтованими і спрямованими на досягнення стратегічних цілей організації.

15. Розвиток команди. Спільне визначення стратегічних цілей та надання підлеглим можливостей розвивати свої навички та знання, заохочення навчання та розвитку співробітників.

16. Відкритість до змін та навчання команди адаптуватися до нових умов. Відкритість до інновацій та здатність впроваджувати нові ідеї сприятимуть розвитку організації.

17. Постійне самовдосконалення, розвиток власних лідерських якостей та навичок шляхом навчання, навчальних курсів та аналізу досвіду інших лідерів.

18. Визначення стратегії та мети організації, і прагнення об'єднувати команду навколо цих цілей.

Застосування цих методик допоможе лідерам розвивати свої лідерські якості та досягати більшого успіху в системі управління організацією. Ці методи дадуть змогу керівникові організації розвивати та використовувати свої лідерські якості для досягнення успіху в управлінні організацією.

Отже, лідери – це ефективні комунікатори. Ефективні лідери завжди володіють вмінням спілкування, і це стосується не лише керівників бізнесу, але і керівників некомерційних організацій. Вони усвідомлюють, що їм доводиться мати справу з різними людьми, такими як бенефіціари, інвестори,

різні агенції тощо, і вони здатні змінювати стиль спілкування відповідно до аудиторії [49, с. 127]. Їх лідерські якості повинні бути наступними:

1. Ефективні лідери повинні бути комунікабельними та соціальними, оскільки вони постійно знаходяться у взаємодії з різними зацікавленими сторонами. Вони вміють будувати мережі зв'язків, залучати людей та створювати партнерства, що сприяють досягненню цілей організації.

2. Ефективні лідери, які керують організаціями, відзначаються активною постановкою питань. Вони завжди запитують своїх працівників та інших зацікавлених сторін про те, як можна досягти кращих результатів. Основною метою для них є завжди збереження головних цілей організації в центрі уваги та постійна робота над їх досягненням. Ці лідери розуміють, що соціальні зміни та розвиток вимагають часу та наполегливості. Вони не очікують миттєвих результатів, але завжди тримаються своєї стратегічної мапи та поступово рухаються до мети.

3. Лідери постійно ставлять перед собою питання: що ще можна зробити для досягнення цілей? Завдяки своїм ідеям, пристрасті, співчуттям та унікальному стилю роботи вони завжди надихають інших. Члени їх команд та стейкхолдери отримують від них мотивацію та натхнення. Ці лідери є справжніми професіоналами, які поєднують в собі навички та співчуття до людей.

4. Лідери вітають різноманітність і в їх команді, і на загальній соціальній арені. Вони розуміють, що етична відповідальність та обов'язковість перед своєю командою, а також перед бенефіціарами, є важливими аспектами їх лідерської ролі. Вони завжди готові відповідати за свої дії та рішення, що призводять до справедливих та етичних наслідків.

5. Ці лідери активно спонукають інших усвідомлювати цінності та принципи організації, а також вести себе етично не лише в організаційній політиці, але й у всіх аспектах діяльності, у процесах та у щоденному функціонуванні.

6. Лідери відзначаються своєю впевненістю, проактивністю та готовністю брати ініціативу у свої руки у своїй галузі роботи. Вони не чекають, поки проблеми виникнуть, а заздалегідь передбачають їх та вживають дієвих заходів для їх вирішення. Ця властивість поширюється і на їх особисте самовдосконалення, оскільки вони завжди прагнуть розвивати власні навички та знання. Лідери завжди шукають можливості для зростання як для себе, так і для своєї команди.

7. Найважливішою лідерською якістю є віра в потенціал трансформації. Ефективні лідери точно знають мету та цілі діяльності своєї організації, а також про засоби, які вони використовують для її досягнення. Вони тримають постійний зв'язок з громадськістю та ретельно прислухаються до потреб та думок інших. Ці лідери характеризуються внутрішньою чутливістю та мають надійну стійкість, вірять у свою справу та працюють над нею з послідовністю та відданістю.[1].



Рис. 1.5. Необхідність методики застосування лідерських якостей керівником організації

Застосування методики лідерських якостей дозволяє керівникам ефективніше впливати на організаційну діяльність, розвивати її потенціал та досягати стратегічних цілей.

Таким чином, методика застосування лідерських якостей керівником організації передбачає постійне самовдосконалення та відкритість до нових ідей. Керівник повинен активно взаємодіяти з командою, розвивати ефективні

комунікаційні навички та віддавати перевагу етичному підходу. Крім того, важливо мати віру у трансформацію та постійно ставити перед собою амбітні цілі. Сукупність цих методів сприяє успішному використанню лідерських якостей керівником для досягнення цілей організації.

Висновок до розділу 1

Ключовим для розвитку лідерських якостей є постійний процес самовдосконалення і навчання. Лідер повинен бути відкритим до нових ідей і відповідати на виклики сучасного бізнес-середовища. Активне застосування цих методів сприятиме підвищенню якостей керівника та досягненню успіху в управлінні організацією.

лідерські якості допомагають керівнику створювати мотиваційне середовище, що сприяє підвищенню продуктивності та зацікавленості персоналу у досягненні спільних цілей;

- лідерські якості сприяють формуванню та розвитку ефективних команд, де кожен член відчуває свою важливість та внесок у спільний успіх;
- лідер повинен мати навички адаптації до змін та спроможність впливати на команду для успішного переходу в нові умови;
- лідерські якості допомагають виявляти та розвивати таланти в середовищі організації, що важливо для збереження та розвитку персоналу;
- лідер повинен вміти вирішувати конфлікти та створювати сприятливий клімат для конструктивної роботи колективу;
- лідерство впливає на творчість та інноваційний розвиток організації, спонукаючи команду до новаторських ідей та рішень;
- лідерські якості сприяють встановленню довіри між керівництвом та персоналом, що є основою стабільної та успішної роботи;
- лідер повинен бути здатний швидко та ефективно вирішувати проблеми, що виникають у роботі організації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МТІ»)

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «МТІ» створене у 1991 р. як компанія з оптової та роздрібної торгівлі побутовою електронікою, комп'ютерною та офісною технікою, проте на даний час вона є одним з найбільших імпортерів та дистриб'юторів високих технологій на ринку України [36]. ТОВ «МТІ» входить до групи компаній МТІ, її діяльність орієнтована на співпрацю із визнаними світовими виробниками, щоб забезпечити українському бізнесу та клієнтам можливість вибирати серед найкращих пропозицій та оптимальних умов.

Цінності компанії викладено на рис. 2.1.

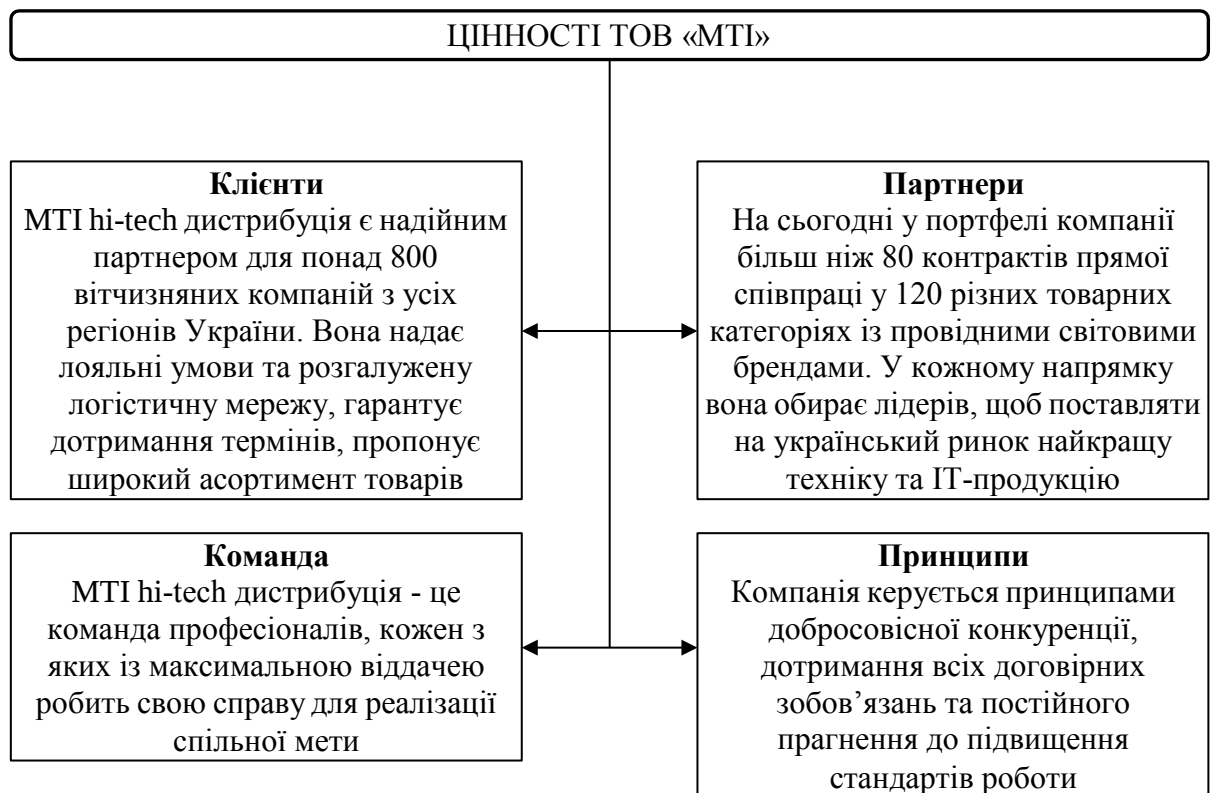


Рис. 2.1. Цінності ТОВ «МТІ» [36]

Реквізити ТОВ «МТІ» подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Реквізити ТОВ «МТІ» [45]

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю МТІ
Скорочена назва	ТОВ «МТІ»
Статус юридичної особи (станом на 25.11.2023)	Не перебуває в процесі припинення
ЄДРПОУ	13669756
Дата реєстрації	29.09.1992 (31 рік 1 місяць)
Розмір статутного капіталу	41 564 519,72 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	<i>Основний:</i> 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням <i>Інші:</i> 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Місцезнаходження юридичної особи	01001, місто Київ, бульвар Лесі Українки, будинок 4

Компанія пропонує широкий асортимент товарів наступних категорій:

- комп'ютерна техніка та комплектуючі;
- офісна техніка, комплектуючі, витратні матеріали;
- професійне фото, відео- та аудіообладнання;
- охоронні системи та сигналізації;
- відновлювані джерела енергії;
- програмні розробки, хмарні сервіси;
- обладнання для зв'язку та комунікацій.

Окрім того, функціонує технічний центр МТІ hi-tech engineering, завданням якого є надання послуг з гарантійного та післягарантійного ремонту для корпоративних замовників МТІ та кінцевих споживачів [50].

Фінансові результати діяльності компанії проаналізовані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «МТІ», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6195642	7757403	6971846	1561761	-785557	25,2	-10,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5437181	6809990	5779405	1372809	-1030585	25,2	-15,1
Валовий прибуток	758461	947413	1192441	188952	245028	24,9	25,9
Інші операційні доходи	11341	36737	33479	25396	-3258	223,9	-8,9
Адміністративні витрати	73082	84097	74920	11015	-9177	15,1	-10,9
Витрати на збут	215373	309311	223829	93938	-85482	43,6	-27,6
Інші операційні витрати	306888	114515	163247	-192373	48732	-62,7	42,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	174459	476227	763924	301768	287697	173,0	60,4
Інші фінансові доходи	27719	4564	2069	-23155	-2495	-83,5	-54,7
Фінансові витрати	75960	110043	205200	34083	95157	44,9	86,5
Прибуток до оподаткування	126218	370748	560793	244530	190045	193,7	51,3
Витрати з податку на прибуток	23368	66952	101256	43584	34304	186,5	51,2
Чистий прибуток	102850	303796	459537	200946	155741	195,4	51,3

Відзначимо прибуткову діяльність компанії упродовж досліджуваного періоду, що свідчить про ефективне управління її операційної та іншими видами діяльності. Проте негативним є зменшення обсягу реалізованої продукції та чистого прибутку у 2022 р., що обумовлено наслідками військової агресії РФ проти України та, відповідно, погіршенням ЗЕД та ланцюгів постачання.

Майновий стан підприємства проаналізований у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз активів ТОВ «МТІ», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютні		%	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
АКТИВИ	2153713	2437666	3015226	283953	577560	13,2	23,7
1. Необоротні активи	29786	60306	32481	30520	-27825	102,5	-46,1
Нематеріальні активи	15781	18466	15980	2685	-2486	17,0	-13,5
Основні засоби	7339	35577	5324	28238	-30253	384,8	-85,0
Відстрочені податкові активи	6666	6263	11177	-403	4914	-6,0	78,5
2. Оборотні активи	2123927	2377360	2982745	253433	605385	11,9	25,5
Запаси	987848	1087093	1492376	99245	405283	10,0	37,3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	993649	1120719	778879	127070	-341840	12,8	-30,5
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	48013	26435	518936	-21578	492501	-44,9	1863,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	18644	0	0	-18644	0	-100,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	42566	28379	5688	-14187	-22691	-33,3	-80,0
Гроші та їх еквіваленти	33207	114734	186831	81527	72097	245,5	62,8

Згідно проведеного дослідження варто відзначити зростання активів у 2021-2022 рр., що обумовлено збільшенням величини необоротних активів у 2021 р. та оборотних активів – у 2021-2022 рр. Найбільші темпи зростання продемонстрували наступні складові активів:

- у 2021 р. – основні засоби у складі необоротних активів;
- у 2022 р. – дебіторська заборгованість за виданими авансами у складі оборотних активів.

У структурі активів найбільша частка припадає на оборотні активи (рисунок 2.2).

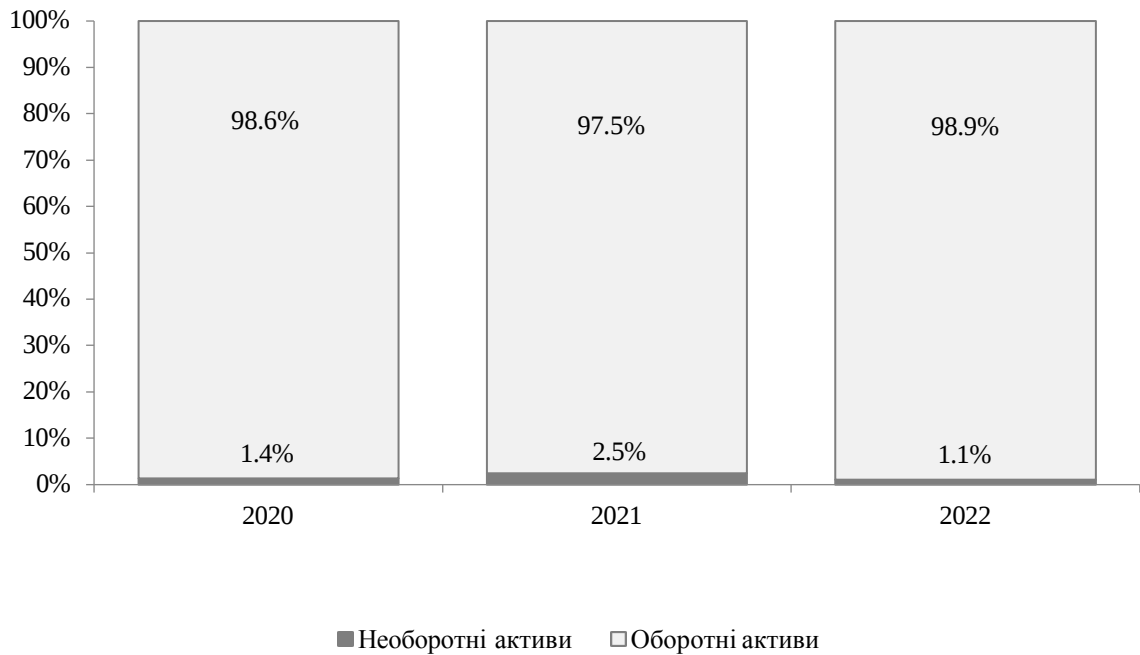


Рис. 2.2. Структура активів ТОВ «МТІ»

Така структура обумовлена тим, що найбільшу частку в активах займають запаси в складі оборотних активів, адже компанія є дистриб'ютором, і для здійснення безперервної діяльності їй необхідно мати достатній запас продукції, щоб задовольняти попит споживачів.

Аналіз пасивів підприємства здійснено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз пасивів ТОВ «МТІ», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютні		%	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАСИВИ	2153713	2437666	3015226	283953	577560	13,2	23,7
1. Власний капітал	955130	911491	1188185	-43639	276694	-4,6	30,4
Зареєстрований (пайовий) капітал	39000	41565	41565	2565	0	6,6	0,0
Резервний капітал	8750	8750	8750	0	0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	907380	861186	1137870	-46194	276684	-5,1	32,1
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	56	17231	352	17175	-16879	30669,6	-98,0

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші довгострокові зобов'язання	56	17231	352	17175	-16879	30669,6	-98,0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1198527	1508944	1826689	310417	317745	25,9	21,1
Короткострокові кредити банків	38144	0	0	-38144	0	-100,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	86	4821	1972	4735	-2849	5505,8	-59,1
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	505139	590016	78335	84877	-511681	16,8	-86,7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	12555	40330	39661	27775	-669	221,2	-1,7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	163	152	434	-11	282	-6,7	185,5
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	34206	43305	65755	9099	22450	26,6	51,8
Поточні забезпечення	22254	28201	20714	5947	-7487	26,7	-26,5
Інші поточні зобов'язання	585980	802119	1110134	216139	308015	36,9	38,4

Загалом зростання пасивів у 2021 р. викликане збільшенням довгострокових та поточних зобов'язань і забезпечень, а у 2022 р. – власного капіталу та поточних зобов'язань і забезпечень. У 2021 р. найбільший темп зростання продемонструвала величина інших довгострокових зобов'язань і забезпечень, а у 2022 р. – поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці.

У структурі пасивів найбільша частка припадає на поточні зобов'язання і забезпечення (рис. 2.3).

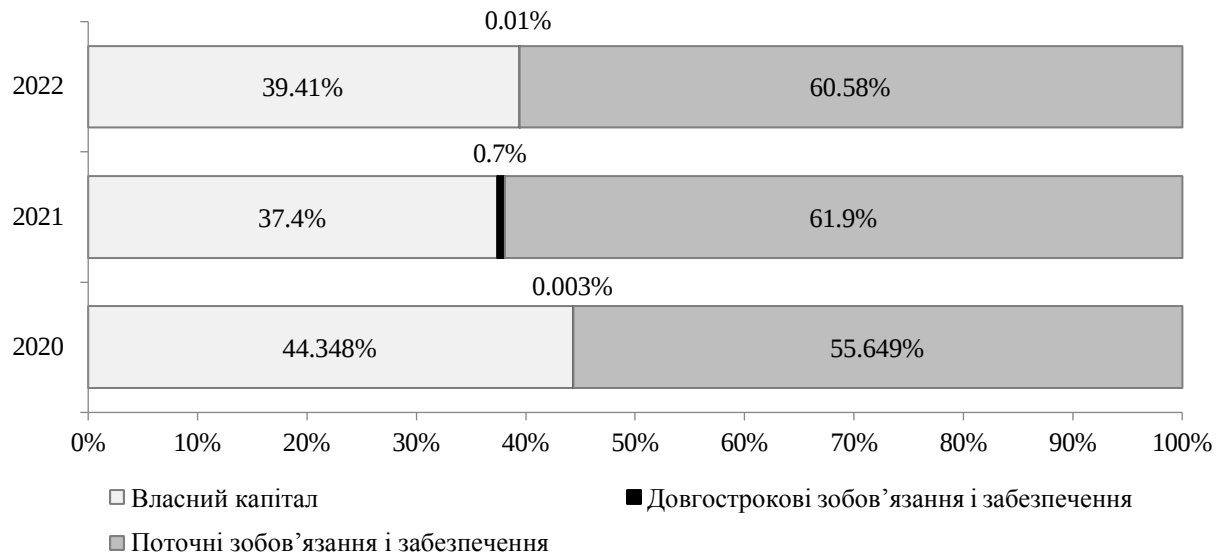


Рис. 2.3. Структура пасивів ТОВ «МТІ» [54]

З метою аналізу рентабельності діяльності ТОВ «МТІ» сформовано табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «МТІ»

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт рентабельності активів	4,56	13,23	16,85	8,67	3,62
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	11,38	32,55	43,77	21,17	11,22
Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,66	3,92	6,59	2,26	2,67
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,89	4,46	7,95	2,57	3,49

Отже, позитивним є постійне зростання показників рентабельності компанії, що свідчить про ефективне управління активами, власним капіталом, збутовою та операційною діяльністю. Таким чином, ТОВ «МТІ» демонструє ефективну діяльність на українському ринку комп'ютерної

техніки та високих технологій. Це обумовлено ефективним менеджментом та значними конкурентними перевагами.

2.2. Оцінка лідерських компетенцій управлінського персоналу підприємства

Перш ніж приступити до аналізу лідерських компетенцій управлінського персоналу ТОВ «МТІ», варто проаналізувати чисельність та структуру персоналу. В табл. 2.6 здійснимо аналіз категорій персоналу компанії.

Таблиця 2.6

Чисельність персоналу згідно категорій ТОВ «МТІ» у 2020-2022 рр., ос.

Показники	Роки			Відхилення			
				абс.		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Керівники	49	42	42	-7	0	-14,3	0,0
Фахівці	212	230	238	18	8	8,5	3,5
Допоміжні працівники	46	47	47	1	0	2,2	0,0
РАЗОМ	307	319	327	12	8	3,9	2,5

Загальна кількість персоналу зростала упродовж досліджуваного періоду, проте у 2022 р. темпи зростання зменшились, що обумовлено зменшенням обсягів реалізації продукції через військову агресію РФ проти України. Структура персоналу наведена на рис. 2.4.

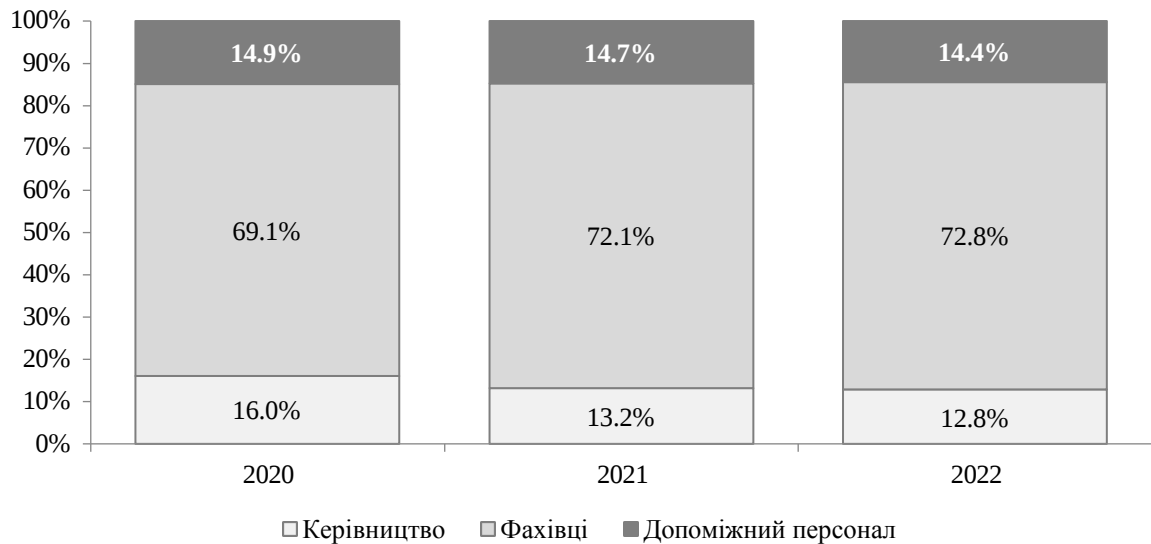


Рис. 2.4. Структура персоналу ТОВ «МТІ» у 2020-2022 рр., %

Отже, в загальній структурі персоналу найбільша частка припадає на фахівців, і причини цього наведено нижче:

- робота з комп'ютерною та офісною технікою вимагає глибоких технічних знань. Фахівці мають бути спеціалізовані в областях, таких як інженерія, програмування, адміністрування мережі, що дозволяє їм вирішувати складні технічні завдання та надавати якісну підтримку клієнтам;

- фахівці в компанії виступають в ролі продавців і консультантів, які допомагають клієнтам вибирати оптимальні рішення для їх потреб. Знання продуктів та їх технічних характеристик є ключовим елементом для успішних продажів;

- фахівці також входять в команду технічної підтримки та сервісного відділу, де вони вирішують питання, пов'язані з обслуговуванням та ремонтом обладнання. Це важливо для забезпечення задоволеності клієнтів та підтримки якості продукції;

- сфера комп'ютерної та офісної техніки швидко розвивається, тому наявність фахівців дозволяє компанії швидко адаптуватися до новітніх технологій і розвиватись паралельно зі змінами на ринку.

Усі ці аспекти сприяють ефективній роботі компанії і допомагають їй забезпечити якісне обслуговування клієнтів у сфері продаж комп'ютерної та офісної техніки.

Аналізу вікового складу персоналу досліджуваної компанії здійснено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Віковий склад й структура працівників ТОВ «МТІ» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Всього, осіб, у т.ч.:	307	319	327	12	8	3,9	2,5
18-25 р.	87	91	96	4	5	4,6	5,5
26-35 р.	126	129	135	3	6	2,4	4,7
36-50 р.	94	99	96	5	-3	5,3	-3,0
Структура персоналу, %							
Всього, %, у т.ч.:	100,0	100,0	100,0	x	x	x	x
18-25 р.	28,4	28,5	29,4	0,1	0,9	x	x
26-35 р.	41,0	40,4	41,3	-0,6	0,9	x	x
36-50 р.	30,6	31,0	29,3	0,4	-1,7	x	x

Зроблений висновок, що найбільшу часткою працівників складає персонал віком 26-35 р. (у 2022 р.).

У таблиці 2.8 здійснений розрахунок статевого складу й кадрової структури.

Таблиця 2.8

Статевий склад кадрова структура персоналу ТОВ «МТІ» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Всього, осіб, у т.ч.:	307	319	327	12	8	3,9	2,5
Чоловіки	249	270	284	21	14	8,4	5,2
Жінки	58	49	43	-9	-6	-15,5	-12,2
Структура, %							
Всього, %, у т.ч.:	100,0	100,0	100,0	x	x	x	x
Чоловіки	81,1	84,6	86,9	3,5	2,2	x	x
Жінки	18,9	15,4	13,1	-3,5	-2,2	x	x

Загалом у структурі персоналу найбільшу частку займають чоловіки, і ця структура залишається практично незмінною.

Оцінка лідерських компетенцій управлінського персоналу ТОВ «МТІ» є важливим етапом для розвитку та удосконалення управлінських навичок, а алгоритм цієї оцінки наведено нижче (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Механізм оцінки лідерських компетенцій управлінського персоналу ТОВ «МТІ»

Сенс цих заходів полягає в наступному:

- визначення ключових лідерських компетенцій, які важливі для компанії та її контексту;
- ці компетенції можуть включати стратегічне мислення, комунікаційні навички, ефективне прийняття рішень, розвиток команди та інші;
- розробка інструментів для оцінювання лідерських компетенцій, наприклад, анкети або матриці оцінювання;
- визначення конкретних критеріїв для кожної компетенції та встановлення шкали оцінювання;
- багаторівневе оцінювання, включаючи самооцінку лідера, оцінку підлеглих, колег та інших зацікавлених сторін;

- комбінація кількох джерел оцінювання для отримання більш повного зображення;
- інтерв'ю з керівниками та лідерами, щоб отримати додатковий контекст та розуміння;
- обговорення результатів оцінювання з кожним лідером для зрозуміння їх бачення власних сильних та слабких сторін;
- забезпечення лідерам зворотний зв'язок щодо їх результатів, надаючи конструктивні поради та вказівки для подальшого розвитку;
- визначення можливостей для навчання та розвитку на основі виявлених потреб;
- розробка індивідуальних планів розвитку для кожного лідера на основі виявлених слабких сторін та областей для вдосконалення;
- розробка регулярного графіку оцінювання лідерських компетенцій для відстеження прогресу та внесення коректив.

Оцінка лідерських компетенцій є динамічним процесом, і вона повинна відповідати змінам в організаційному середовищі та бізнес-вимогам.

Управлінський персонал ТОВ «МТІ», яке є дистриб'ютором комп'ютерної та офісної техніки, включає в себе керівників, відповідальних за різні аспекти діяльності компанії:

- генеральний директор – основний керівник компанії, відповідальний за стратегічне керівництво і прийняття важливих рішень;
- фінансовий директор відповідає за фінансовий менеджмент, бухгалтерію та фінансові аспекти діяльності компанії;
- директор з продажів та маркетингу відповідає за розвиток стратегії продажів та маркетингових кампаній;
- директор з логістики та постачання керує логістикою, управлінням запасами та постачанням товарів;
- HR-директор відповідає за управління людськими ресурсами, рекрутинг та персональні питання;

- технічний директор керує технічними аспектами продукції та надає технічну підтримку;
- керівники структурних підрозділів компанії здійснюють контроль за діяльністю їх відділів та працівниками.

Основними показниками лідерського впливу управлінського персоналу у ТОВ «МТІ» визначено наступні:

- здатність правильно ставити завдання;
- репутація серед підлеглих;
- ефективність роботи підлеглих;
- кількість помилок роботи підлеглих;
- повага;
- здатність керувати колективом та згуртовувати його;
- прагнення до розвитку корпоративної культури;
- лояльність до компанії;
- прагнення до саморозвитку;
- особистий приклад для підлеглих.

Для проведення такого аналізу у ТОВ «МТІ» зазвичай проводяться анкетування та опитування персоналу, а також оцінка ефективності роботи управлінського персоналу та його підлеглих.

Для визначення лідерських компетенцій управлінського персоналу було проведено анкетування персоналу ТОВ «МТІ» (табл. 2.9). Мета такого опитування – оцінка впливу управлінського персоналу компанії на підлеглих та аналіз їх лідерських компетенцій.

Таблиця 2.9

Результати анкетування персоналу ТОВ «МТІ» щодо визначення
лідерських компетенцій управлінського персоналу

Питання	Відповіді, %	
	так	ні
Чи вважаєте Ви свого безпосереднього керівника лідером усієї команди?	92	8
Керівник здатен вплинути на колектив?	94	6
Чи прислуховуються працівники відділу до свого керівника?	91	9
Чи допомагає керівник у вирішенні поставлених завдань?	84	16
Чи вірно керівник ставить завдання?	81	19
Чи прислухається керівник до своїх підлеглих?	88	12
Чи вважаєте Ви свого керівника професіоналом у своїй справі?	96	4
Чи є Ви лояльними до своєї компанії?	97	3
На Вашу думку, керівника потрібно змінити?	6	94
Чи потребує Ваш керівник навчання та розвитку щодо управлінського впливу?	12	88

Отже, найбільш проблемними моментами є наступні:

- недостатня допомога керівників у вирішенні персоналом поставлених ним завдань;
- недостатньо точне та коректне формування завдань для підлеглих та вирішення;
- недостатньо керівників прислухається до думки підлеглих.

Таким чином, управлінський персонал ТОВ «МТІ» здійснює значущий лідерський вплив на результати діяльності персоналу. Спроможність створення високоефективних робочих команд та планування стратегій розвитку визначає їхню здатність досягати поставлених цілей. Ефективне керівництво комунікацією сприяє чіткому розумінню завдань та сприяє спільному баченню мети. Впровадження інновацій та підвищення відданості персоналу є результатом їх діяльності. Здатність до управління змінами та розвитку культури підтримки демонструє високий рівень лідерства, що впливає на адаптивність компанії, тому лідерський вплив управлінського персоналу ТОВ «МТІ» є ключовим чинником для досягнення успішних результатів у роботі персоналу.

2.3. Аналіз лідерського впливу керівників на результати діяльності персоналу підприємства

Оцінка лідерського впливу керівників на результати діяльності персоналу ТОВ «МТІ» вимагає дослідження показників їх руху (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники руху кадрів ТОВ «МТІ» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Усього, ос.:	307	319	327	12	8	3,9	2,5
Кількість прийнятих працівників	39	44	24	5	-20	12,8	-45,5
Кількість звільнених працівників	27	36	47	9	11	33,3	30,6
<i>у т.ч. – за мінусом неминуче звільнених</i>	25	34	46	9	12	36,0	35,3
Коефіцієнт обороту персоналу із звільнення	0,09	0,11	0,14	0,02	0,03	х	х
Коефіцієнт обороту персоналу із прийняття	0,13	0,14	0,07	0,01	-0,06	х	х
Коефіцієнт загального обороту працівників	0,21	0,25	0,22	0,04	-0,03	х	х
Коефіцієнт плинності працівників	0,08	0,11	0,14	0,03	0,03	х	х

Отже, в компанії найбільша кількість персоналу була прийнята у 2021 р., оскільки після пандемії у 2020 р. та її негативного впливу на експорт продукції та ланцюги постачання компанія потребувала залучення нових працівників через зростання кількості замовлень. Величина коефіцієнту плинності персоналу зросла у 2022 р., проте величина показника була зовеликою упродовж усього досліджуваного періоду (рекомендоване значення дорівнює 0,05). Зростання плинності персоналу у 2022 р. обумовлене наступними причинами:

- загострення політичної та військової ситуації призвело до еміграції працівників, щоб забезпечити свою безпеку та безпеку своїх сімей;

– воєнна ситуація викликала економічну нестабільність, що, в свою чергу, призвело до зменшення споживчого попиту та скорочення заробітних плат та премій персоналу;

– деякі працівники прийняли рішення залишити країну з метою пошуку безпеки або кращих можливостей у інших країнах;

– компанія зіткнулась зі значними ризиками, невизначеністю через війну, що призвело до тимчасового чи постійного збільшення плинності персоналу;

– компанія переглядає свої стратегії та бізнес-плани в умовах військової агресії, що призвело до змін у структурі та роботі підприємства;

– умови військової агресії змушують компанію вживати заходів для збереження ключових кваліфікованих кадрів, але це не завжди можливо через зовнішні обставини.

Ці фактори взаємодіють та визначають рішення працівників про залишення компанії або країни, що призвело до зростання плинності персоналу ТОВ «МТІ» у 2022 р.

Далі наведено динаміку продуктивності праці персоналу ТОВ «МТІ» (рис. 2.6).

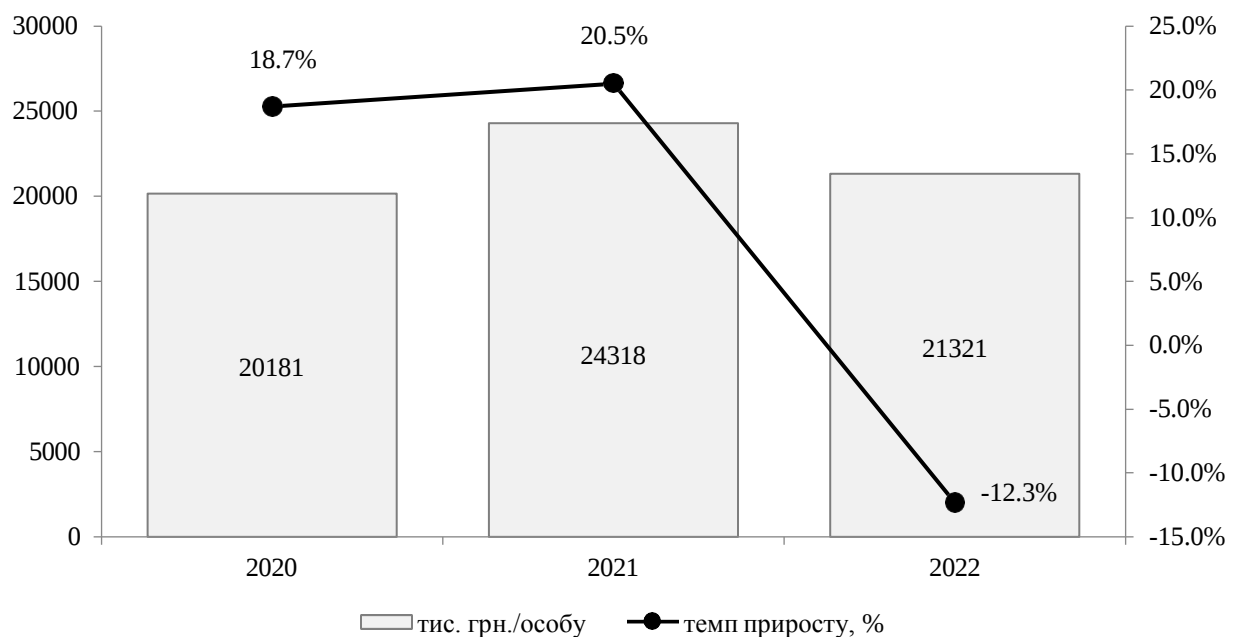


Рис. 2.6. Продуктивність праці персоналу ТОВ «МТІ» у 2020-2022 рр.

Отже, у 2021 р. продуктивність праці персоналу зросла, проте негативним є її зниження у 2022 р., що негативно позначилось на величині чистого прибутку ТОВ «МТІ», тому можна стверджувати, що система управління персоналом компанії у 2022 р. продемонструвала зниження ефективності, тому виокремлено проблему плинності персоналу, що здійснює негативний вплив на ефективність діяльності ТОВ «МТІ».

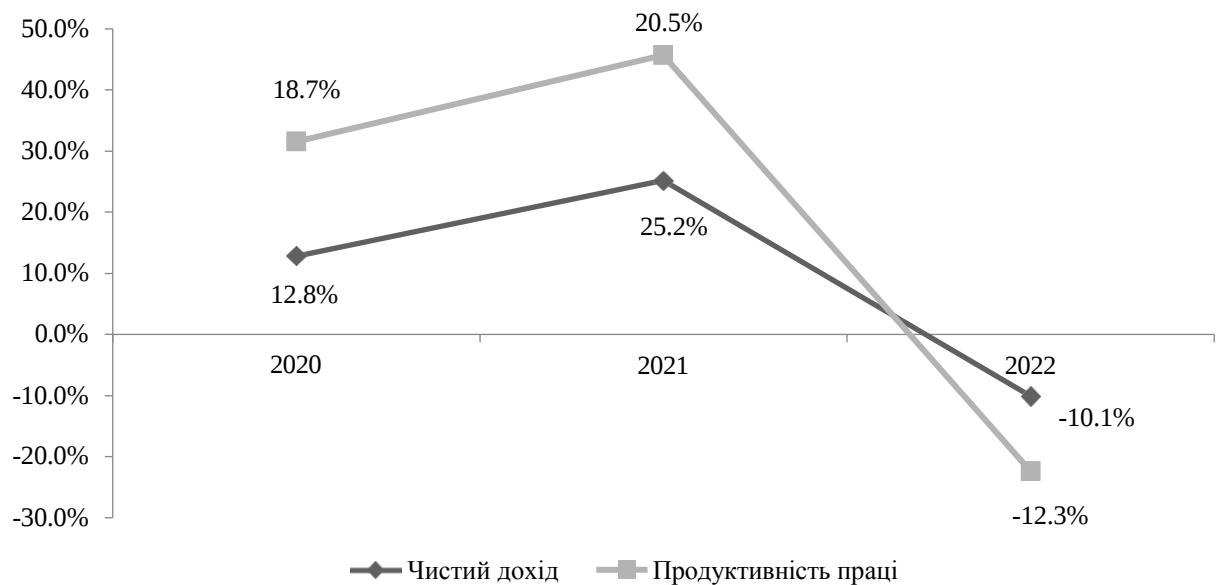


Рис. 2.7. Взаємозв'язок продуктивності праці персоналу та збуту продукції ТОВ «МТІ» у 2020-2022 рр.

Підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу щодо управління працівниками є важливим й необхідним завданням із багатьох причин (рис. 2.8).

Таким чином, це надасть наступні можливості:

1. Підвищення ефективності управлінського персоналу у ТОВ «МТІ» дозволить краще вирішувати стратегічні завдання компанії та підтримувати її конкурентоспроможність на ринку.

2. Управлінський персонал має працювати над оптимізацією робочих процесів, спрощенням бюрократії та підвищенням продуктивності працівників.

3. Шляхом надання управлінському персоналу можливостей для розвитку лідерських навичок можна забезпечити краще керівництво командою та формування високофункціональних груп.

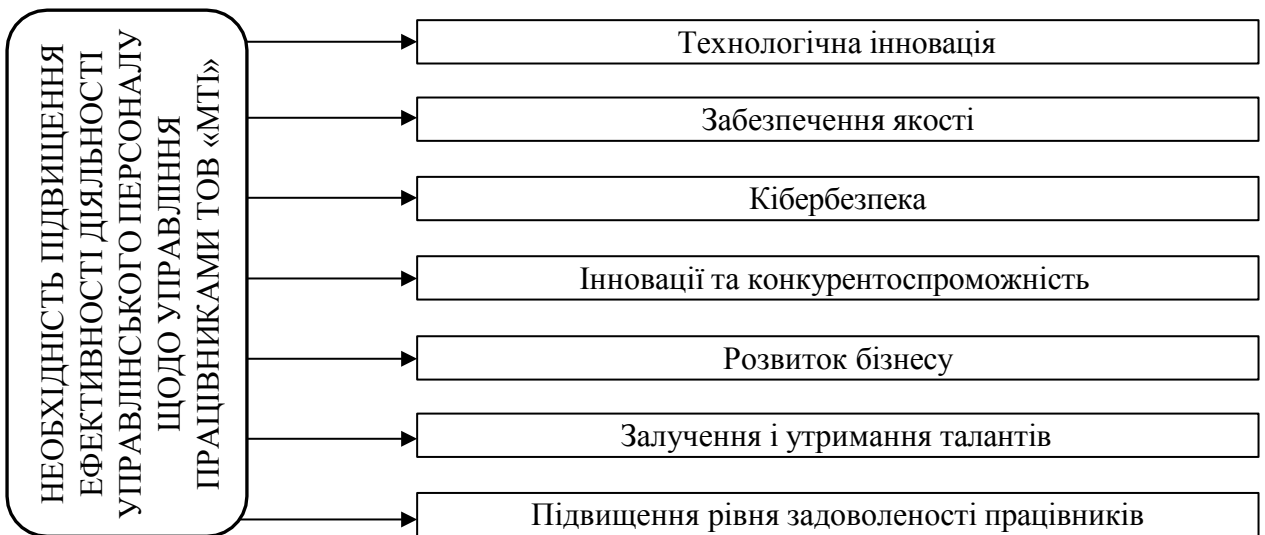


Рис. 2.8. Необхідність підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу щодо управління працівниками ТОВ «МТІ»

4. Ефективне управління персоналом сприяє вищому рівню мотивації та відданості працівників, що безпосередньо впливає на якість виконаної роботи.

5. Забезпечення здатності управлінського персоналу ефективно впроваджувати та управляти змінами сприяє адаптації компанії до нових викликів та можливостей.

6. Працевлаштування, розвиток та збереження талантів стає ефективнішим завдяки компетентному управлінню кадрами та створенню відповідних умов для розвитку персоналу.

7. Зміцнення комунікації всередині команди та між різними рівнями управління сприяє ефективній роботі та розвитку позитивного робочого середовища.

8. Важливо встановити систему постійної оцінки результатів та здійснення корективів для постійного вдосконалення робочих процесів та стратегій управління персоналом.

Таким чином, підвищення ефективності лідерського впливу управлінського персоналу у ТОВ «МТІ» є критично важливим для досягнення стратегічних цілей компанії. Оптимізація робочих процесів, розвиток лідерських навичок, підвищення мотивації та відданості працівників, управління змінами, розбудова талантів, ефективне керівництво комунікацією та систематична оцінка та вдосконалення процесів – це ключові аспекти, які сприяють успішному функціонуванню підприємства. Ці заходи дозволяють створити стабільне та конкурентоспроможне робоче середовище, сприяючи розвитку бізнесу та досягненню високих результатів.

Висновок до розділу 2

Отже, на ефективність операційної діяльності ТОВ «МТІ» впливає не лише продуктивність праці персоналу, але й діяльність управлінського персоналу: управлінський персонал ТОВ «МТІ» визначає стратегії та напрями розвитку компанії, впливаючи на її конкурентоспроможність та позицію на ринку; ефективне управління ресурсами, такими як фінанси, людські ресурси та технічні можливості, відіграє важливу роль у забезпеченні оптимального функціонування підприємства; управлінський персонал впливає на розвиток талантів та формує високофункціональні робочі групи, що сприяє зростанню продуктивності та стабільності в колективі; в умовах швидких змін на ринку та бізнес-середовищі, управлінський персонал грає ключову роль у впровадженні змін, що визначають успіх адаптації підприємства; керівництво формує та утримує корпоративну культуру, що впливає на мотивацію та відданість персоналу, а також на ефективність робочого середовища; ініціативи управлінського персоналу в галузі інновацій можуть допомогти компанії вдосконалити продукти, послуги та процеси, що є ключовим для конкурентоспроможності; керівництво вкладає зусилля в розвиток лідерських навичок персоналу, що має важливе значення для підтримання високого рівня ефективності та виносить персонал на новий рівень професійного вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МТІ»

3.1. Обґрунтування програми формування лідерських компетенцій персоналу підприємства

Програма формування лідерських компетенцій персоналу ТОВ «МТІ» має на меті подолання недоліків, що виникають у зв'язку із недостатньою допомогою керівників у вирішенні завдань, нечітким формуванням завдань для підлеглих та недостатнім дослуховуванням до думки підлеглих (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Програма формування лідерських компетенцій персоналу ТОВ
«МТІ»

Отже, необхідними є наступні кроки:

1. Проведення оцінки компетенцій керівників та підлеглих для визначення сильних та слабких сторін у керівництві та співпраці.

2. Організація тренінгів для керівників з надання ефективної допомоги вирішенню завдань підлеглих, а також розвитку навичок ефективного керівництва.

3. Створення стандартів для формулювання та передачі завдань з метою уникнення нечіткості та конфліктів, включення методів зворотного зв'язку.

4. Організація тренінгів та робочих сесій для підвищення комунікаційних навичок керівників, підтримання активної комунікації та відкритості до думок підлеглих.

5. Стимулювання активної взаємодії та залучення підлеглих до процесів прийняття рішень та вирішення завдань.

6. Створення менторської системи для надання підтримки та порад керівникам в управлінні підлеглими.

7. Впровадження системи заохочень та визнання для стимулювання успішної роботи підлеглих та підтримки їх внеску в успіх команди.

Загалом з метою покращання допомоги керівників у вирішенні персоналом поставлених ним завдань запропоновано такі кроки (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрями покращання допомоги керівників ТОВ «МТІ» у вирішенні персоналом поставлених ним завдань

Сутність запропонованих заходів полягає в наступному:

- проведення спеціалізованих тренінгів та семінарів для керівників з розвитку навичок налагодження ефективного співробітництва та надання допомоги вирішенню завдань підлеглих;
- створення системи обміну зворотним зв'язком, де підлеглі мають можливість надавати конструктивні відгуки щодо допомоги, яку отримують від керівників;
- розробка стандартів формулювання завдань та інструкцій для підлеглих, щоб уникнути нечіткості та допомогти їм краще розуміти завдання;
- забезпечення активної участі керівників у процесі формування та постановки завдань, забезпечуючи їх розуміння та згоду з очікуваними результатами;
- формування менторських груп, де керівники зможуть обмінюватися досвідом та отримувати поради від інших лідерів щодо вирішення завдань;
- аналіз відгуків підлеглих щодо постановки та вирішення завдань для визначення областей покращень та корекції стратегій управління;
- впровадження системи внутрішнього розвитку для керівників, де є можливість взаємного навчання та обміну кращими практиками.

Ці кроки спрямовані на створення позитивного середовища, в якому керівники активно співпрацюють з підлеглими, допомагаючи їм ефективно вирішувати поставлені завдання та досягати високих результатів.

Для точного та коректного формування завдань для підлеглих та вирішення їх завдань пропонується наступне (рис. 3.3).

Наведемо характеристику запропонованих заходів:

- створення детальних та чітких інструкцій для постановки завдань, включаючи конкретні критерії успіху та вимоги до виконання;

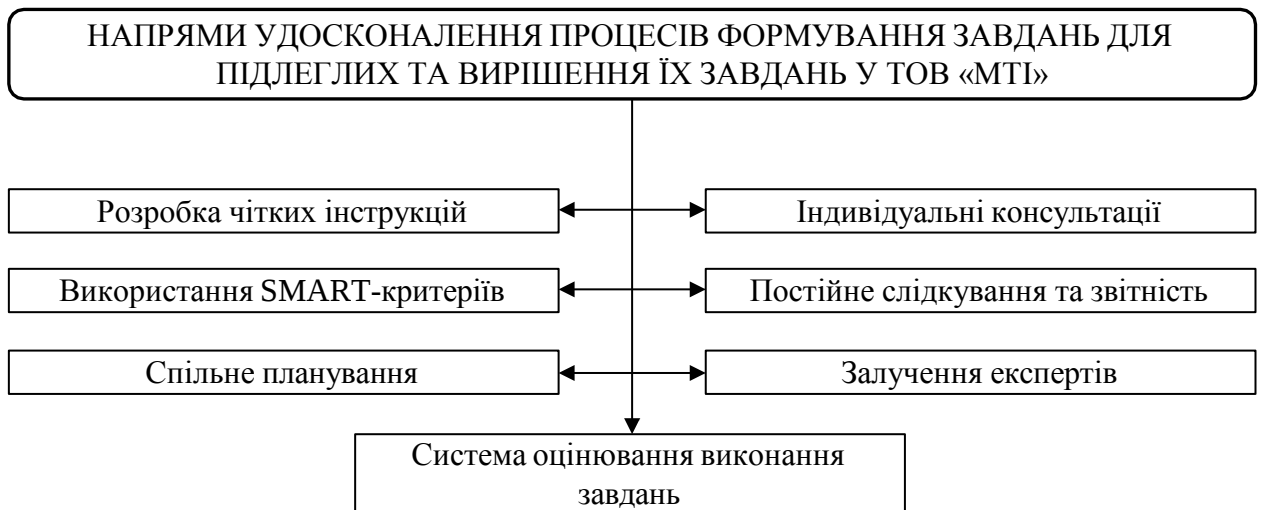


Рис. 3.3. Напрями удосконалення процесів формування завдань для підлеглих та вирішення їх завдань у ТОВ «МТІ»

- надання можливості індивідуальних консультацій для керівників щодо формулювання завдань, допомагаючи їм уникати двозначностей та непорозумінь;
- поширення використання SMART-критеріїв (специфічні, вимірювані, досяжні, реалістичні, визначені за часом) для формулювання завдань, щоб вони були конкретними та досяжними;
- встановлення системи постійного слідкування за виконанням завдань та регулярної звітності, щоб оперативно виявляти проблеми та коригувати курс;
- організація спільних сесій планування, на яких керівники та підлеглі можуть разом визначити та уточнити завдання, забезпечуючи взаєморозуміння та відповідальність;
- залучення експертів з різних відділів для надання порад та експертної допомоги у формулюванні завдань з різних поглядів;

– впровадження системи оцінювання виконання завдань, включаючи зворотний зв'язок та можливості для виправлення або удосконалення завдань.

Ці заходи спрямовані на створення системи, яка дозволить керівникам точно та коректно формулювати завдання для підлеглих та ефективно співпрацювати з ними для досягнення спільних цілей.

З метою мотивації керівників прислуховуватись до думки підлеглих варто вжити наступних заходів (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Напрями посилення мотивації керівників прислуховуватись до думки підлеглих у ТОВ «МТІ»

Їх характеристика наступна:

– забезпечення доступу до відкритого каналу комунікації, де підлеглі вільно можуть висловлювати свої думки, ідеї та обговорювати питання з керівництвом;

- організація регулярних зустрічей між керівниками та підлеглими для обговорення поточних питань та висловлення думок з обох сторін;
- включення підлеглих до процесів прийняття стратегічних та оперативних рішень, дозволяючи їм активно впливати на розвиток компанії;
- створення системи збору та аналізу зворотного зв'язку від підлеглих, а також впровадження заходів на основі отриманих пропозицій та вказівок;
- підтримка та сприяння ініціативам підлеглих, їх професійному розвитку та використанню їх унікальних навичок;
- посилення культури відкритості та довіри в колективі, де керівники заохочують зворотний зв'язок та вільне висловлення думок;
- введення системи нагородження та визнання для керівників, які ефективно слухають підлеглих та впроваджують їх ідеї;
- регулярне проведення анонімних анкет серед підлеглих для оцінки ефективності керівництва та виявлення можливостей для поліпшень.

Ці заходи спрямовані на створення позитивного та відкритого робочого середовища, де керівники активно слухають та беруть до уваги думки свого персоналу, що сприяє загальній мотивації та ефективності команди.

Програма формування лідерських компетенцій персоналу ТОВ «МТІ» наведена в табл. 3.1.

Програма формування лідерських компетенцій персоналу підприємства є необхідною з наступних причин:

- дозволяє створити ефективну систему для розвитку лідерських навичок у персоналу, що включає не лише керівників, але й потенційних лідерів на різних рівнях;
- допомагає залучити та утримати талановитий персонал, який має розвинуті лідерські якості, тим самим підвищуючи стабільність команди та підприємства;

Таблиця 3.1

Програма формування лідерських компетенцій персоналу ТОВ «МТІ»

Етапи	Терміни	Відповідальні
Аналіз сильних та слабких сторін в компанії	04.12-08.12.2023	Аналітик
Впровадження тренінгів та семінарів	Упродовж 2024 р.	HR-директор
Розробка комунікаційних стандартів	11.12-15.12.2023	
Підвищення навичок слухання та прислухання	18.12-29.12.2023	
Удосконалення інструментів залучення підлеглих	18.12-22.12.2023	
Розроблення та впровадження менторських програм	25.12-29.12.2023	
Удосконалення системи заохочень та визнання персоналу	02.01-12.01.2024	HR-директор, заступник директора з фінансів, головний бухгалтер

– підготовка лідерів усуває можливі прогалини в управлінському процесі, забезпечуючи ефективне та компетентне керівництво;

– лідери, які володіють сучасними лідерськими компетенціями, зможуть легше адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та впроваджувати нові стратегії;

– розвинуті лідерські навички сприяють покращенню комунікації, співпраці та мотивації, що впливає на загальну продуктивність колективу;

– програма сприяє створенню культури, де кожен працівник відчуває відповідальність та можливість взяти на себе роль лідера в своєму фаховому оточенні;

– лідери з правильно розвинутими компетенціями можуть бути більш ефективними у втіленні стратегій та досяганні цілей підприємства;

– удосконалення мотивації, розвитку та залучення персоналу, що впливає на загальний дух та результативність компанії.

Загальна мета – створення робочого оточення, де кожен працівник може виявити та розвинути свій лідерський потенціал для сприяння успішному функціонуванню підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Таким чином, ця програма спрямована на створення високофункціонального робочого середовища, де керівники надають ефективну допомогу, чітко формулюють завдання та слухають думки підлеглих, сприяючи тим самим підвищенню лідерських компетенцій персоналу підприємства.

3.2. Оцінювання ефективності посилення ролі лідерства в системі управління підприємством

Посилення ролі лідерства в системі управління ТОВ «МТІ» є важливим для досягнення численних цілей та покращення загальної ефективності, адже лідер, який активно взаємодіє з командою, може визначати стратегічні цілі підприємства та направляти зусилля команди в потрібному напрямку. Сучасні умови бізнесу вимагають від підприємств швидкого адаптування до змін, а лідерство здатне забезпечити ефективне управління змінами та сприяти інноваціям. Сильне лідерство стимулює та мотивує персонал, створюючи сприятливе середовище для продуктивної роботи та викликаючи інтерес до досягнення спільних цілей. Лідер відповідає за формування та управління командою, і якщо команда ефективна та згуртована, це сприяє вирішенню завдань та досягненню успіху.

Лідерство впливає на розвиток та збереження висококваліфікованих співробітників, створюючи умови для їх професійного росту та задоволеності роботою, забезпечує відкритість та ефективність комунікації всередині підприємства, що сприяє зменшенню непорозумінь та покращує робочі відносини. Сильне лідерство позитивно позначиться на бренді та репутації підприємства, забезпечуючи довіру як серед співробітників, так і серед клієнтів та громадськості, адже відіграє ключову роль у вирішенні конфліктів та проблем, забезпечуючи стабільність та спокійне функціонування ТОВ «МТІ».

Посилення ролі лідерства на підприємстві може мати кілька важливих впливів (рис. 3.5)

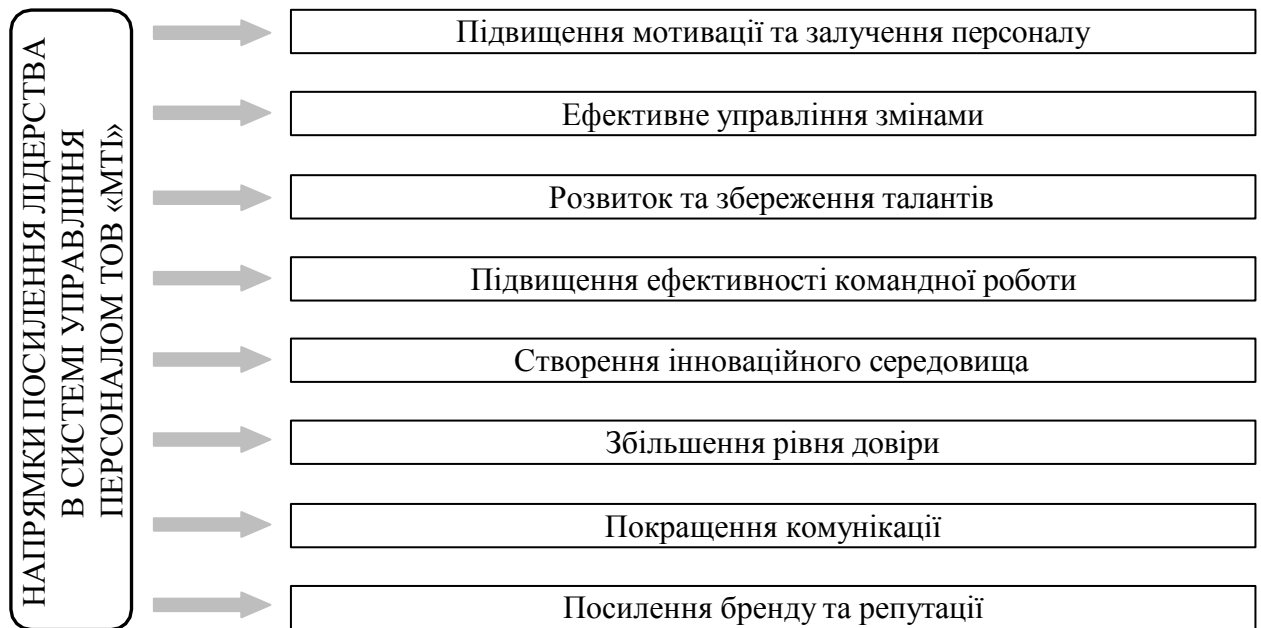


Рис. 3.5. Напрямки посилення лідерства в системі управління персоналом ТОВ «МТІ»

Отже, зазначимо наступне:

- сильне лідерство надихатиме та мотивуватиме персонал, створюючи позитивний робочий клімат та підвищуючи відчуття цінності та важливості кожного працівника;
- сильний лідер керуватиме змінами ефективно, надаючи напрямок та структуру, необхідну для успішної адаптації підприємства до нових умов;
- лідерство сприятиме розвитку та утриманню талановитого персоналу, створюючи стимули для професійного росту та розвитку;
- сильний лідер об'єднуватиме команду навколо спільних цілей та забезпечувати ефективну співпрацю;
- лідерство сприятиме розвитку інновацій та творчості, стимулюючи команду до новаторських ідей та рішень;

- сильне лідерство сприятиме будівництву довіри в організації, що є важливим елементом для позитивного робочого середовища та спільного успіху;
- лідерство впливатиме на ефективність комунікації в організації, роблячи її відкритою, прозорою та ефективною;
- сильне лідерство впливатиме на репутацію підприємства, створюючи позитивне враження як серед працівників, так і серед клієнтів та громадськості.

В цілому, посилення ролі лідерства сприятиме покращенню різних аспектів функціонування ТОВ «МТІ» та веденню його до стійкого розвитку.

Загальні витрати впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо посилення ролі
лідерства в системі управління ТОВ «МТІ»

Елементи витрат	Вартість, тис. грн.
Проведення навчальних курсів	234
Семінари для керівників	248
Залучення сторонніх експертів для оцінки ефективності системи управління персоналом та виявлення недоліків	350
Витрати на проведення ґрунтового аналізу наявного стану системи управління персоналом	120
Впровадження ПЗ ZAPTEST Enterprise для HR-директора	275
Навчання HR-працівників роботі з ПЗ	123
Обслуговування ПЗ	150
РАЗОМ	1500

Зазначимо, що загалом ПЗ ZAPTEST Enterprise покликане оптимізувати усі бізнес-процеси в компанії, проте для ТОВ «МТІ» необхідним є блок щодо управління командою.

Також зазначимо, що існуючі проблеми щодо лідерства в системі управління ТОВ «МТІ» призвели до певних втрат, а саме – зниження обсягів продаж продукції у 2022 р., причому помилки персоналу в обслуговуванні

клієнтів та збутовій діяльності через недостатній вплив та допомогу лідерів є значним (рис. 3.6).

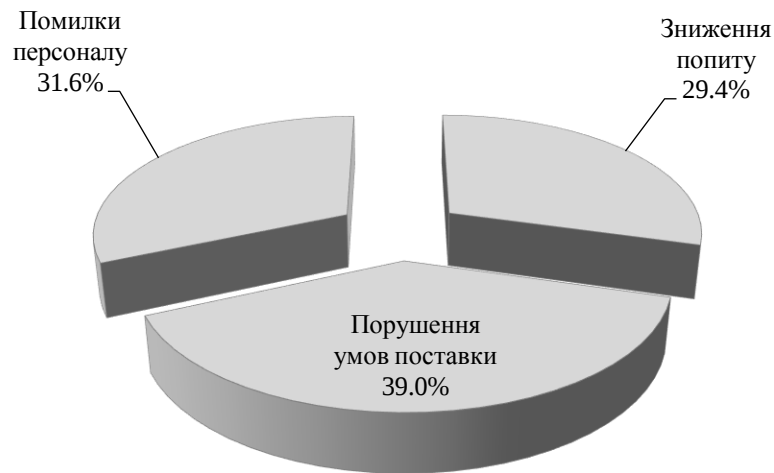


Рис. 3.6. Структура втрат обсягів реалізації продукції ТОВ «МТІ» через різні причини у 2022 р.

Отже, планується, що за рахунок посилення ролі лідерства в системі управління ТОВ «МТІ» продажі продукції в річному вимірюванні зростуть на 30% (враховано можливість виправлення помилок щодо лідерства у розмірі 5%), а щорічне зростання запрогнозоване на рівні 5% з урахуванням воєнного стану (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Обсяги продаж продукції ТОВ «МТІ» після впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

Показники	2024	2025	2026
Чистий дохід від реалізації продукції	824835	866077	909380
Постійні витрати	126918	126918	126918
Змінні витрати	465412	488683	513117

Зведений рух грошових коштів після впровадження запропонованих заходів наведений у табл. 3.3.

Таблиця 3. 3

Зведений рух грошових коштів після впровадження запропонованих заходів щодо посилення ролі лідерства в системі управління ТОВ «МТІ», тис. грн.

Показники	0	1	2	3
Величина кеш-балансу на початку року	0	-1500	-124	-2
Чистий дохід від реалізації продукції		824835	866077	909380
Постійні витрати		126918	126918	126918
Змінні витрати		465412	488683	513117
Величина кеш-фло від реалізації продукції		232505	250476	269345
Величина позикового капіталу	-1500			
Величина виплат в рахунок погашення кредиту		-500	-500	-500
Величина відсотків за користуванням кредитом		-210	-140	-70
Величина кеш-фло від фінансової діяльності		-710	-640	-570
Значення кеш-балансу на кінець періоду	-1500	790	1430	2000

Економічна ефективність розробки й впровадження запропонованих заходів щодо посилення ролі лідерства в системі управління ТОВ «МТІ» розрахована за допомогою наступних формул:

Період окупності проекту (Payback Period – PBP) – термін, впродовж якого величина надходжень від реалізації проекту покриє інвестиційні витрати:

$$PBP = II / DACI, \quad (3.1)$$

де II (Initial Investment) – величина інвестицій;

DACI (Discounted Annual Cash Inflows) – щорічні грошові надходження із урахуванням дисконтування.

Щорічні грошові надходження із урахуванням дисконтування DACI (приведені) визначено за допомогою формули:

$$DACIt = CFt / (1 + k)^t, \quad (3.2)$$

де CF_t (Cash Flow) – грошові надходження у період часу t (рік);

t – кількість періодів надходження (роки);

k – дисконтна ставка.

Величина дисконтної ставки K складає рівні 0,22.

За 3 роки реалізації проекту щорічні надходження складатимуть:

$$CF_1 = 824835 \text{ тис. грн.};$$

$$CF_2 = 866077 \text{ тис. грн.};$$

$$CF_3 = 909380 \text{ тис. грн.}$$

Величину приведених грошових надходжень наведено нижче:

$$DACI_1 = 824835 / (1 + 0,22)^1 = 676094 \text{ тис. грн.};$$

$$DACI_2 = 866077 / (1 + 0,22)^2 = 584885 \text{ тис. грн.};$$

$$DACI_3 = 909380 / (1 + 0,22)^3 = 500802 \text{ тис. грн.}$$

Період окупності розробленого проекту розрахований у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Визначення періоду окупності впровадження запропонованих заходів щодо посилення ролі лідерства в системі управління ТОВ «МТІ»

Період часу, років	0	1	2	3
Грошові надходження, тис. грн.		676094	581885	500802
Обсяг інвестицій, тис. грн.	-1500			
Покриття понесених витрат (інвестицій), тис. грн.	-1500	674594	1256479	1757281
Строк окупності		11 місяців	x	x

Отже, терміни окупності впровадження запропонованих заходів щодо посилення ролі лідерства в системі управління ТОВ «МТІ» - 11 місяців. Це свідчить про високу ефективність розробленого проекту й швидку його окупність.

Таким чином, проект є ефективним, а відносно невеликий термін окупності обумовлений значним попитом на продукцію та широким її асортиментом. Таким чином, запропоновані заходи щодо посилення ролі лідерства в системі управління ТОВ «МТІ» рекомендовано до впровадження, адже принесе прибуток уже в перший рік впровадження.

Висновок до розділу 3

Керівник-лідер повинен знати, як бачить результат своєї роботи кожен з членів його команди, та вміти це використовувати. Людина, яка не бачить ефекту від своєї праці (конкретного результату, закінченого проекту, додаткової мотивації або просто позитивних емоцій від роботи), йде та шукає нове місце, де цей ефект буде очевиднішим. Другий момент – використання потенціалу молодого покоління, оскільки саме від них можна отримати хороший поштовх для креативних та незвичних рішень. Зазвичай значна група керівників має лідерські якості. Але ситуація, коли керівник не є лідером, трапляється в житті часто. Водночас лідер не завжди обіймає керівну посаду і його вплив на оточуючих може заважати управлінцям ефективно керувати.

Для того, щоб керівник був не просто управлінцем, а лідером колективу, якому б працівники довіряли та поважали, необхідно: постійно удосконалювати свої знання і здібності, розвивати здатність об'єктивно оцінювати свої дії, вміти використовувати свої сильні сторони так само добре, як заповнювати прогалини в знаннях; користуватися довірою оточуючих, керуватися особистими фундаментальними і духовними цінностями, органічно сполучаючи емоції, інтелект і ділові якості; не стільки накопичувати знання в собі, скільки ділитися ними з навколишніми. Поверхневого розвитку й уміння керувати буде недостатньо для багатьох керівників, особливо глибокі внутрішні зміни будуть потрібні для зростаючих молодих лідерів; мати системне мислення і знати закони, відносно яких системи живуть і розвиваються.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зазначено, що лідерство – це не просто вміння керувати, а справжнє мистецтво надихати та спонукати індивідумів та групи осіб до активної праці для досягнення поставлених цілей. Лідерство – це динамічний процес, в якому лідери, будучи окремими особами або групою осіб, виявляють свою здатність впливати на співробітників. Вони не просто керують колективом, а й спонукують його до спільної роботи для досягнення стратегічних цілей організації. Цей вплив лідера базується на особистих навичках, властивостях та ефективному комунікаційному підході. Створюючи візію, яка інспірує та мобілізує колектив, лідери стають керівниками, які не лише керують, але й створюють атмосферу для спільної дії та досягнення успіху. Класифікація різних спрямованостей та впливу лідерів підкреслює різні ролі, які вони виконують у функціонуванні організації. Лідерство є ключовою складовою успіху та виживання компанії в умовах конкурентного ринку. Таким чином, лідерство в системі управління організацією – це не просто стратегічна необхідність, а й можливість підвищення ефективності діяльності організації в мінливих ринкових умовах.

Зроблено висновок, що сучасні лідери відзначаються не лише управлінською ефективністю, а й активною взаємодією зі своїм колективом. Їх старання спрямовані на встановлення відкритого зворотного зв'язку та створення поживної атмосфери для творчого розвитку співробітників. Адаптація діяльності підприємства до динаміки ринку та постійне удосконалення стратегій є не лише необхідністю, а й фактором стабільності та конкурентоспроможності організації. Лідери, які втілюють принципи розвитку та вдосконалення лідерських якостей, завоювують довіру свого колективу та партнерів, що становить фундамент для успішного управління та плідної співпраці. Розбудова лідерських якостей в системі управління визнається необхідною умовою для забезпечення стабільності, постійного

розвитку та досягнення успіху в динамічному сучасному бізнес-середовищі. Важливим фактором у розвитку лідерських якостей є постійний процес самовдосконалення і навчання. Лідер повинен проявляти відкритість до новаторських ідей та вміло відповідати на виклики, які ставить перед ним сучасне бізнес-середовище. Активне застосування різних методів допомагає високоякісно підвищити лідерські якості та досягти успіху в управлінні організацією.

Зазначено, що у 1991 році було засновано ТОВ «МТІ» як компанію, спеціалізовану на оптовій та роздрібній торгівлі побутовою електронікою, комп'ютерною та офісною технікою. Однак зараз вона стала одним із провідних імпортерів та дистриб'юторів високих технологій на українському ринку. Крім того, успішно функціонує технічний центр МТІ hi-tech engineering, який спеціалізується на гарантійному та післягарантійному ремонті для корпоративних замовників МТІ та кінцевих споживачів. Під час аналізу діяльності компанії відзначено прибутковий тренд, свідченням якого є ефективне управління операційною та іншими аспектами діяльності. Однак важливо відзначити, що у 2022 році спостерігається зменшення обсягу реалізованої продукції та чистого прибутку. Це обумовлено наслідками військової агресії російської федерації проти України, що призвело до погіршення зовнішньоекономічних відносин та ланцюгів постачання. Неприятлива ситуація, спричинена геополітичними факторами, впливає на обсяги виробництва та фінансовий стан компанії. Проте позитивною ознакою є стабільне зростання рентабельності, що свідчить про високу ефективність управління активами, капіталом, збутовою та операційною діяльністю компанії. Таким чином, ТОВ «МТІ» продовжує успішно демонструвати ефективність на українському ринку комп'ютерної техніки та високих технологій, завдяки ретельному менеджменту та значним конкурентним перевагам.

За результатами проведеного дослідження зазначено, що за досліджуваний період загальна кількість персоналу в ТОВ «МТІ» зростає, що

визначає стає розширення компанії. Проте в умовах 2022 року спостерігається спад темпів цього зростання через негативний вплив військової агресії російської федерації проти України. Це призвело до зменшення обсягів реалізації продукції та, відповідно, вивільнення нових працівників. Управлінський персонал ТОВ «МТІ», яке виступає дистриб'ютором комп'ютерної та офісної техніки, включає керівників, відповідальних за різні аспекти діяльності компанії. Проте виникають проблеми, які потребують уваги. Наприклад, деякі керівники надають недостатню підтримку у вирішенні завдань, поставлених перед персоналом. Також відзначається потреба у точному та коректному формулюванні завдань для підлеглих, а також у посиленні уваги керівників до думки та ініціатив підлеглих. Таким чином, управлінський персонал ТОВ «МТІ» несе значущий лідерський вплив на результативність всього персоналу.

Зроблено висновок, що у 2021 році продуктивність праці персоналу ТОВ «МТІ» продемонструвала зростання, підтверджуючи успішність стратегій управління компанією. Проте у 2022 році спостерігається негативний тренд, коли продуктивність впала, суттєво вплинувши на чистий прибуток організації. Це свідчить про несприятливі зміни в системі управління персоналом, які визначили зниження ефективності компанії в цьому періоді. Особливо відчутною стала проблема плинності персоналу, яка викликає негативні наслідки для діяльності ТОВ «МТІ». Управління працівниками є однією з ключових функцій управлінського персоналу, і підвищення його ефективності стає стратегічним завданням для компанії. Виправлення ситуації вимагає оптимізації робочих процесів, розвитку лідерських навичок, стимулювання мотивації та відданості працівників, вправного управління змінами, роботи з талантами, ефективного керівництва комунікаціями та систематичної оцінки та вдосконалення бізнес-процесів. Ці аспекти визначають успішність функціонування підприємства, створюючи стабільне та конкурентоспроможне робоче середовище, сприяючи розвитку бізнесу та досягненню високих результатів.

На нашу думку, програма розвитку лідерських компетенцій персоналу ТОВ «МТІ» призначена для подолання виявлених недоліків, пов'язаних із недостатньою підтримкою керівників у вирішенні завдань, нечітким формулюванням завдань для підлеглих та недостатньою увагою до їх думки. Ця ініціатива є крайнє необхідною, оскільки вона спрямована на створення ефективної системи розвитку лідерських навичок у всьому персоналі, охоплюючи не лише керівників, але й потенційних лідерів на різних рівнях. Програма сприяє залученню та утриманню талановитого персоналу, обладнаного високорозвиненими лідерськими якостями, що сприяє підвищенню стабільності як команди, так і підприємства в цілому. Загальна мета ініціативи полягає в створенні робочого оточення, де кожен працівник зможе виявити та розкрити свій лідерський потенціал. Це сприятиме успішному функціонуванню підприємства в динамічному бізнес-середовищі, де важливою є спроможність адаптації та ефективного взаємодії всіх членів команди для досягнення спільних стратегічних цілей.

За результатами проведеного дослідження зазначено, що Посилення важливості лідерства в системі управління ТОВ «МТІ» визнається ключовим чинником для досягнення ряду стратегічних цілей та покращення загальної ефективності компанії. Активно взаємодіючи з командою, лідер має потужну можливість формувати стратегічні напрямки підприємства та направляти зусилля колективу у вірний рух. Загальною метою є підвищення ефективності різних аспектів діяльності ТОВ «МТІ» і створення передумов для стійкого розвитку компанії. Прогнозується, що за рахунок посилення ролі лідерства продажі продукції ТОВ «МТІ» у річному аспекті збільшаться на 30% (з урахуванням можливості виправлення помилок у лідерстві на рівні 5%), при цьому щорічне зростання передбачається на рівні 5%, враховуючи воєнний стан. Таким чином, розглядаючи ці показники, передбачено, що впровадження заходів з посилення ролі лідерства в системі управління ТОВ «МТІ» повинно окупитися протягом 11 місяців. Це свідчить про високу ефективність розробленого проекту та його швидку окупність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 лідерських якостей, необхідних керівникам сучасних організацій.
URL: <https://euprostir.org.ua/practices/154203>.
2. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 22. Ч. 1. С. 77-80.
3. Безсмертна В.В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. 2021. URL: http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf.
4. Беляк Т.О., Семикіна М.В. Корпоративна культура як соціальний ресурс розвитку людського капіталу. Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (16 – 17 жовтня 2014 р). Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького. 2014. С. 146-151.
5. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. Центральноукраїнський науковий журнал. 2021. Вип. 6 (39). С. 97-105.
6. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможність національної економіки», 2016. С. 47-54.
7. Білорус Т.В., Гонзель А.А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjxnrmO0KiCAxX1FBAIHfyGCo4QFnoECAoQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.economy.nayka.com.ua%2Fpdf%2F12_2020%2F115.pdf&usg=AOvVaw0ivYpQOF-1-82OPZy72nPB&opi=89978449.

8. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Вип. 3(37). С. 36-44.
9. Бугас В.В., Корічко М.Р. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 2(8). С. 48-54.
10. Васюта В.Б., Труханова А.В. Управління кадровим потенціалом аграрного підприємства. Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 31 бер. 2020 р.). Полтава: ПДАА, 2020. С. 76-81.
11. Ведерніков М.Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 5, т. 1. С. 18-21.
12. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с
13. Виноградова О.В., Пілігрим К.І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 339-347.
14. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. К.: КПІ імені Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
15. Гавриленко В.О., Гавриленко Я.В. Підходи до оцінювання якісного складу персоналу підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2020. Вип. 59. С. 98-108.
16. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
17. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.

18. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип 35. С. 1-6.
19. Гонтюк В. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 серпня 2019 р., м. Київ. К.: ГО «Київський економічний науковий центр». 2019. С. 49-52.
20. Гребеношко Є. Перспективи розвитку кадрового потенціалу об'єднаних територіальних громад в Україні. Державне управління. 2002. № 1(15). С. 11-15.
21. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2014. № 1 (63). С. 148-155.
22. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич., Львів: БаК, 2016. 624 с.
23. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
24. Гурман О.М., Церклевич В.С. Інвестування в розвиток особистості як найцінніший актив довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2020. № 5-6(84). С. 73-82.
25. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А.В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. 2018. Вип. 1. С. 223-229.
26. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65-68.

27. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11-17.

28. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88-92.

29. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Дудукало Г.О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ, 2015. 231 с.

30. Єфименко М.О., Ізюмцева Н.В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 24. С. 157-162.

31. Керівництво та лідерство. Види лідерства. URL: <https://alexus.com.ua/kerivnictvo-ta-liderstvo-vidi-liderstva/#lwptoc8>.

32. Кожушко Л.Ф., Щербакова А.С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник НУВГП. 2020. Вип. 4(92). С. 85-95.

33. Кубіцький С.О., Урсакій Ю.А., Мрозакевич О.Р. Необхідність та особливості формування лідерських компетенцій персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 86. С. 173-177.

34. Кубіцький Сергій, Урсакій Юлія, Мрозакевич Роман. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Економічні науки. 2024. Вип. I. (93). С. 64-75.

35. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. № 159. С. 88-91.

36. МТІ. Офіційний сайт. URL: <https://www.mti.ua/history/>.

37. Нестуля С.І. Дидактичні основи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.

38. Підлісна Т.В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. Право та державне управління. 2021. № 2. С. 158-164.
39. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С. 184-187.
40. Природа лідерства і його складники. URL: http://megalib.com.ua/content/10064_Priroda_liderstva_ta_iogo_skladniki.html.
41. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. № 4 (2). С. 88–93.
42. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
43. Сторожев Р.І. Система принципів розвитку лідерства в публічному управлінні. Державне управління та самоврядування. 2020. Вип. 4(47). С. 78-87.
44. Темченко Г.В., Боднар І.В. Роль лідерства в системі управління організацією. Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (1–31 березня 2020 року). Кривий Ріг, 2020. С. 110-114.
45. ТОВ «МТІ». YOUCONTROL. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13669756/.
46. Урсакій Ю.А., Кубіцький С.О. Роль лідера в мотивації персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020. Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
47. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
48. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100–105.

49. Швець Г. О. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. Вісник Приазовського державного технічного університету: зб. наукових праць ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2017. Вип. 33. С.124-129.

50. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29(68). № 3. С. 173-180.

51. MTI hi-tech engineering. URL: <https://techcenter.mti.ua/>.

52. Vdovichen, A., Chychun, V., Polianko, H. Modern concepts of management and their application in enterprises. Investytsiyi: Praktyka ta Dosvid. 2020. 19-20. P.29-34

53. Vdovichen A., Vdovichena O., Chychun V., Zelich V., Saienko V. (2023) Communication Management for the Successful Promotion of Goods and Services in Conditions of Instability: Attempts at Scientific Reflection. International Journal of Organizational Leadership, no. 12(First Special Issue 2023), pp. 37–65.