

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ
КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

(на матеріалах ТОВ «ДОКА», м. Житомир)

Студента 2 курсу, 705 групи,
денної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

Дмитра КАБАНА

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Ольга ХИТРОВА

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

Валентина ЧИЧУН

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ	6
1.1. Компетентний підхід до теорії лідерства та її значення в управлінні бізнесом	6
1.2. Лідерські компетенції керівника: сутність, характерні риси та складові	12
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ДОКА»	18
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства	18
2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства	26
2.3. Оцінка лідерських якостей керівного персоналу підприємства	39
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	44
3.1. Розробка програми розвитку лідерських компетенцій персоналу підприємства	44
3.2. Методичні підходи щодо оцінки лідерських компетенцій персоналу підприємства	50
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Інтелектуалізація економіки і тотальне використання Інтернет-технологій обумовлюють актуальність питання щодо ефективності керівництва, оскільки саме воно впливає на результативність роботи персоналу та розвиток підприємства, а також його можливість отримувати довгострокові конкурентні переваги та своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Сьогодні акценти зміщуються в бік здатності керівників спонукати та мотивувати підлеглих на прийняття креативних управлінських рішень, генерування ідей, розробку й реалізацію стратегії. Названі компетенції є запорукою ефективної діяльності підприємства.

Ці компетенції, в сучасних теоріях управління, визначаються як лідерські, а лідерство розглядається як важливий важіль впливу на підлеглих з метою адаптації системи управління до мінливого зовнішнього середовища. Незважаючи на означені тенденції, лідерство в управлінні підприємством впроваджується недостатньо, що обумовлює необхідність узагальнення теоретико-методичних підходів до визначення та оцінки впливу лідерських компетенцій на ефективність управління персоналом підприємства

Проблеми лідерства в системі менеджменту підприємства досліджувалися такими вітчизняними й закордонними вченими: Б. Андрушківим, М. Барною, Д. Богинею, Г. Дж. Болтом, М. Бондарчук, Л. Борщ, Т. Васильцівим, О. Грішнвою, О. Гончар, Н. Гуржій, Н. Єсіновою, Г. Завіновською, О. Кендюховим, А. Колотом, Р. Крапгамом.

У своїх працях науковці обґрунтували теоретико-методичні засади необхідності використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом підприємства, провели діагностику професійних компетенцій сучасних менеджерів. Однак, на нашу думку, відсутній аналіз лідерських компетенцій управлінського персоналу підприємства

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення науково-методичних засад і прикладних інструментів та засобів формування й

розвитку лідерських компетенцій персоналу підприємства

Відповідно до мети дослідження в роботі поставлено такі **завдання**:

- провести теоретичне дослідження основних засад понять: «лідерство», «лідерські компетенції» та «лідерський вплив»;
- класифікувати чинники впливу на формування лідерських компетенцій персоналу підприємства;
- здійснити організаційно-управлінську характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства;
- провести оцінювання впливу лідерського потенціалу та лідерських компетенцій на управління персоналом підприємства;
- доповнити критерії оцінки лідерських компетенцій персоналу підприємства;
- удосконалити методичний підхід до розробки програми формування та розвитку лідерських компетенцій персоналу підприємства.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес використання лідерського впливу персоналу на підлеглих в управлінні підприємством.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та науково-практичні засади щодо формування та розвитку лідерської компетентності в системі управління підприємством.

Методи дослідження. Теоретичною й методичною основою дисертаційної роботи є наукові розробки, викладені у працях вітчизняних і зарубіжних учених із менеджменту, теорії лідерства, управління персоналом, кадрового аудиту, технології кадрової роботи. У процесі дослідження для досягнення поставленої мети використані загальнонаукові та спеціальні методи: *системного аналізу* – для з'ясування сутності поняття «лідерські компетенції», визначення особливостей їх оцінки та класифікації чинників впливу на формування лідерських компетенцій персоналу підприємства; *теоретичного узагальнення* – для вдосконалення методики оцінки лідерських компетенцій управлінського персоналу підприємства; *графічний, статистичного аналізу та експертного опитування* – для надання характеристики передумовам розвитку

лідерських компетенцій управлінського персоналу підприємства

Інформаційною базою роботи становлять законодавчі й нормативні акти України, , звітність і первинна документація підприємства, монографії та статті провідних учених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій та інтернет- видань, результати власних напрацювань і спостережень. Економічні розрахунки виконані за допомогою сучасних методик і комп'ютерних технологій обробки статистичних матеріалів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів і прикладних рекомендацій щодо вдосконалення процесів формування та розвитку лідерської компетентності персоналу підприємства

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що головні теоретичні положення, висновки й рекомендації випускної кваліфікаційної роботи доведені до рівня конкретних науково-методичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення формування та розвитку лідерських компетенцій персоналу підприємства

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

1.1. Компетентний підхід до теорії лідерства та її значення в управлінні бізнесом

«Багато вчених досліджували теоретичні аспекти лідерства. Більшість з них визначає лідерство як здатність впливати на поведінку окремих осіб і груп співробітників завдяки наявним лідерським якостям, що сприятиме концентрації зусиль для досягнення цілей організації» Саліхов і Антипов [1], Нестул [2], Підлісна [1], Петрова [4, 5], Оуен, Ходжсон і Газзард [5].

«Через лідерство створюється прагнення колективу під керівництвом керівника об'єднати зусилля та творчий пошук кожного в розробці заходів для досягнення стратегічних організаційних напрямків» [7]. Проблема співвідношення лідерства та ефективності управління стала найбільш актуальною в теорії менеджменту останніх десятиліть. Керівник, який прагне забезпечити ефективне функціонування свого бізнесу, повинен бути лідером для своїх підлеглих. Категорія «лідерство» відрізняється від категорії «управління».

«Кінець 19 — початок 20 ст. Вчені виявили науковий інтерес саме до феномену менеджменту, внаслідок чого з'явилася велика кількість підходів до вивчення лідерства. Результати вищезазначених досліджень створили міцну базу для теоретичного та практичного розвитку управлінської діяльності» [13, с. 50].

Основним об'єктом дослідження теорії управління наприкінці 20 ст. буда зосереджується на лідерстві, якому навчаються через поєднання багатьох підходів, які сприяють його розвитку. Увага науковців зосереджена на врахуванні трьох складових управління – інструментів, принципів і людських стосунків, які враховують еволюційний розвиток управлінського мислення [13, с. 59]. Окремий науковий напрям у теорії управління на початку XXI ст. є дослідження поняття лідерства, яке стрімко розвивається та розширює

визначення поняття «лідерство» та всіх його проявів [13, с. 65].

Для розвитку лідерського потенціалу управлінського персоналу необхідно оновити не лише теоретичні основи менеджменту, а й концепцію освітньої підготовки менеджерів з метою її адаптації до сучасних вимог зовнішнього середовища. Жодна теорія не здатна охопити всі аспекти лідерства; «Керівнику-практику необхідно володіти базовими теоріями, щоб ефективно використовувати їх на практиці. З одного боку, необхідно мати уявлення про результати теоретичних досліджень у сфері лідерства, а з іншого – розуміти контекст, у якому формуються певні концепції» [14, с. 18].

Щоб бути ефективним керівником, менеджер повинен вміти: визначати стратегічні перспективи розвитку компанії; моделювати складні ситуації, прогнозувати ризики, адаптувати організаційну структуру та культуру відповідно до вимог ринку. При здійсненні змін найважливішими є харизма та інтелект, а також емоційність [17, с. 46]. Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених, і нині сформульовані основні теоретичні підходи до вивчення лідерства. Гіпотеза про те, що існує єдиний, оптимальний стиль керівництва. «Однак при узагальненні результатів досліджень із застосуванням цього підходу стало зрозуміло, що єдиного «оптимального» стилю лідерства не існує» [18, с.27-29].

«Ефективність стилю керівництва залежить від умов конкретної ситуації, і коли вони змінюються, змінюється і стиль. У цьому випадку доречно використовувати ситуаційний підхід до лідерства» [19, с. 241-245]. Стати лідером можна не тільки завдяки особистим якостям, а й за умов наявності відповідної ситуації та відносин між лідером і ситуацією, визначених ситуаційним підходом.

На лідерство впливають три найважливіші чинники: вплив позиції - лідер, тому що людині набагато легше керувати, якщо вона має більший посадовий авторитет; чіткість викладу поставлених завдань, їх структурування з уточненням в залежності від ситуації; взаємовідносини між лідером і членами групи з урахуванням ступеня довіри колективу до лідера і

готовності йти за ним. Ця ситуаційна теорія визначає лідерство як продукт ситуації: людина, ставши лідером, набуває авторитету, що спричиняє початок її «активізації» під дією стереотипів. Тому ми можемо кваліфікувати її як «лідера групи в цілому» [20, с. 147-148]. Жоден із підходів до вивчення лідерства не міг виявити взаємозв'язок між особистісними якостями та моделлю поведінки керівника та ефективністю діяльності персоналу [20, с. 149-151]

Враховуючи вищесказане, ці підходи залишаються найважливішими факторами успіху лідера. Проте вирішальну роль в ефективності управління відіграють і допоміжні фактори [21, с. 18]. Зазначені фактори враховують потреби та особистісні якості персоналу, виконання завдань за призначенням та вимоги зовнішнього середовища [22, с. 16]. Підхід, запропонований Д. Гоулманом [23, с. 48] передбачає вивчення лідерських якостей. Відповідно до цього підходу лідером може бути людина, що володіє певним набором особистісних якостей.

Однак створити найбільш оптимальний список дуже складно. На сьогоднішній день вченим не вдалося сформулювати вичерпний набір лідерських якостей для ефективного керівника. Але обов'язковими навичками для лідера є такі: високі розумові здібності, широкий суспільний інтерес і зрілість [24, с. 25]. «Атрибутивна» та «харизматична» теорії є новими підходами, які оцінюють лідерські якості на основі конкретної ситуації [25, с. 80]. Першим підходом до теорії лідерства є концепція лідерських якостей. Під час розробки цієї концепції було визначено важливий перелік лідерських якостей. У результаті дослідження було узагальнено цей перелік і визначено найбільш значущі якості лідера: інтелект та інтелектуальні здібності; панування над підлеглими; самовпевненість; активність і енергійність; знання файлу [26, с. 126-133].

Перераховані вище якості не повністю розкривають характер становлення лідера. Значна кількість менеджерів, навіть якщо вони володіли зазначеними вище якостями, не стали лідерами. У своєму дослідженні Ю.

Хаметова [27] об'єднала лідерські якості в чотири групи: фізіологічні, емоційні, інтелектуальні та особистісно-професійні. Як фізіологічні зазначаємо: зріст, вагу, статуру, зовнішність або зовнішній вигляд, енергійність рухів і стан здоров'я. Однак фізичний зріст будь-якого члена команди не гарантує підлеглим керівну роль. На практиці психологічні чи емоційні якості проявляються переважно в характері лідера [27]. Вроджені здібності складають першооснову розумових навичок, які мають подвійну природу: якості, які не піддаються (або лише слабо) корекції, та якості, які піддаються вдосконаленню [27, с. 15].

Під впливом набутого досвіду удосконалюються психологічні якості людини протягом життя і діяльності. Результати досліджень щодо лідерства у співвідношенні з компетентністю довели, що рівень інтелектуальної та професійної компетентності лідерів вищий, ніж у нелідерів. [28] є: прагнення вдосконалюватися, сприймати нові ідеї та досягнення, мати системне мислення, схильність до самоаналізу. Набуті та розвинуті вміння керівника – це особистісно-професійні якості, які виявляються при здійсненні функцій управління. Це може бути ініціативність, креативність у прийнятті управлінських рішень, здатність до ризику [28].

Теорія лідерських якостей, на думку Хаметової Н. Г. [27], має такі недоліки: перелік потенційно важливих лідерських якостей виявився практично нескінченним; неможливість створення «єдиного справжнього» образу лідера, а отже, створення основ теорії; підхід до вивчення лідерських якостей не пішов на користь практиці, він став передумовою для розвитку інших концепцій лідерства, наприклад, концепції лідерської поведінки.

Проведений аналіз сучасних підходів до лідерських якостей, якими повинен володіти сучасний менеджер, дав змогу зробити головний висновок, що сучасні економічні умови призводять до ускладнення міжособистісних стосунків на підприємстві та змушують керівництво розвивати обґрунтовані та оригінальні стосунки. . , творчі рішення [33]. Сучасний менеджер повинен володіти глибокими і систематизованими знаннями в різних сферах, і ці

знання необхідно регулярно оновлювати та систематизувати [34].

Кожен науковець формулює власне визначення поняття «лідер» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння визначень поняття «лідер» вчених та науковців

Науковець	Визначення поняття «лідер»
Дармограй П.В. [35].	Лідер — це людина, яка налічена вмінням впливати на інших та направляти їх. Зусилля на реалізацію стратегічних планів. Лідер спроможний генерувати, виробляти, проявляти та передавати енергію.
Швець Г.О. [36].	Лідер — це той, хто очолює та веде за собою. Він задає траєкторію руху, веде за собою однодумців.
Чернов С.І. [37].	Лідер — один з чотирьох основних архетипів керівників (лідер, адміністратор, плановик, підприємець), що володіють визначеними специфічними знаннями, рисами характеру і навичками втілення поставлених цілей у життя.

В процесі розвитку теорії лідерства науковці запропонували безліч визначень «лідерства». Деякі намагалися додати складові, які є притаманними тільки лідеру (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння визначень поняття «лідерство» вчених та науковців

Науковець	Визначення поняття «лідерство»
Х. Оуен, В. Холдсон та Н. Газзард [6].	Направляюча діяльність.
П. Херсі і К. Бланшард [12].	Вміння впливати на команду, яке мотивує їх на досягнення поставленої цілі.
М. Мескон [8].	Здатність надихати підлеглих на досягнення мети.
О. Щетиніна [38].	Елемент, який впливає і проявляється в умінні вивести трудовий колектив у відповідності до більш високих стандартів та сформувати відповідний людський капітал.
Р. Фішер, А. Шарп [10].	Взаємодія між людьми, яке формується у відповідності з конкретною ситуацією на основі налагоджених комунікацій і сприяє досягненню цілей.

Останнім часом у науковій літературі для розмови про управлінські здібності вживають терміни «компетентність», «компетентність». На нашу думку, це різні поняття, вони мають різний зміст. Отже, компетентність

включає знання, уміння та навички, необхідні для виконання поставленого завдання або певних завдань, тобто це якості, особистісні властивості людини. А компетентність – це вже сфера відповідальності людини. Розмежування цих понять відзначив Базаров Т.Ю. [40, с. 61-62], оскільки вважали, що об'єднання цих термінів в одне слово «skill» пов'язане з тим, що в англійській мові обом поняттям відповідає одне слово – skill («уміння, майстерність»).

Формування компетентнісної моделі менеджера є необхідним інструментом організації управління персоналом. При цьому управлінські здібності повинні визначатися на основі заданих стандартів, які включають набір вимог, що відповідають завданням і якості цієї моделі на момент її розробки [39]. Щоб сформулювати вимоги до управлінських якостей керівника, необхідно чітко усвідомити визначення цієї категорії. Відповідно, компетентність можна визначити як будь-яку вимірювану характеристику працівника, яка дозволяє йому чи їй бути ефективними та ефективними у певній діяльності. [41, с. 123-125].

Усі види навичок взаємозалежні. Саме вони забезпечують формування особистості лідера. Кожен із навичок своїх керівників мають визначати самі компанії з урахуванням конкретних умов праці.

На нашу думку, лідерство – це взаємодія та вплив керівника на персонал, заснований на його лідерських якостях, серед яких найважливішими є креативність та емоційний інтелект. Саме лідерство дозволяє керівнику створювати власний стиль управління, своє бачення, самостійно визначати цілі, постійно розвивати здібності співробітників і власні навички та методи управління. Менеджер з такими навичками здатний досягти будь-яких цілей, засобів, умов і методів, які він чітко уявляє для їх досягнення.

1.2. Лідерські компетенції керівника: сутність, характерні риси та складові

Лідерство залишається найпопулярнішою і складною проблемою в системі управління бізнесом. Розвиток економіки знань, посилення творчого потенціалу персоналу сприяли загостренню проблем, пов'язаних із пошуком і впровадженням сучасних технологій, методів, механізмів та інструментів управління персоналом. Традиційний адміністративний вплив сьогодні є найменш ефективним, це доведено вченими та практикою розвинених країн. З метою адаптації до вимог ХХІ ст. не лише необхідно мати високу професійну кваліфікацію та володіти сучасними методами роботи. Значна кількість зарубіжних публікацій доводить, що в сучасних умовах розвитку економіки найбільш ефективним інструментом управління персоналом є розвиток лідерських якостей [43, с. 82]. За словами Бабенко О. М. [44, с. 144], необхідно вивчити накопичений досвід та адаптувати існуючі підходи, опанувати технології лідерства, що забезпечить розвиток лідерських якостей керівного персоналу компанії.

Умовно всі визначення управлінської компетентності можна поділити на чотири групи: перша – автори розглядають управлінську компетентність як сукупність властивостей людини, друга – автори вважають, що це знання та вміння, третя – здатність до завершення свого завдання. функції та обов'язки, четверта - комплекс тренуваних навичок [55]. Аналіз наукових підходів до трактування поняття «лідерська компетентність», за Д. Серіковим, дозволяє з'ясувати її сутність як комплексної професійно-особистісної підготовки, що реалізується в процесі лідерської діяльності, забезпечує готовність і здатність до виконувати та включає знання, уміння, навички, особисті якості та здібності, цінності, мотивацію та оцінки.. Розглядаючи вміння як характеристики діяльності, видається логічним поділити їх за специфікою діяльності на: професійні (спеціальні), соціальні, комунікативні, особистісні та індивідуальні вміння (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація компетенцій за складовими

Складові	Визначення	Характерні риси
1	2	3
Професійна	Інтегральна особистісна якість керівника, яка визначає спроможність долати проблеми та вирішувати управлінські задачі, які проявляються в управлінській діяльності, яке базується на з використанні професійних знань у різних області, та наявності відповідного досвіду.	1. Створення комплексної системи теоретичних знань і професійних вмінь і навичок. 2. Формування професійної компетентності, що забезпечує успішну адаптацію на робочому місці. 3. Налагодження взаємозв'язку з підлеглими для лідерського впливу на результати їх роботи. 4. Творче мислення, вміння передбачати наслідки власних рішень. 5. Критичне оцінювання своїх можливостей і досягнень. 6. Володіння інноваційними технологіями в професійній та управлінській сферах.
Соціальна	Інтегральна особистісна якість керівника, яка визначає адаптивні здібності щодо суспільних вимог, налагодження і розвиток соціальних контактів, спроможність у відповідності до норм і правил соціуму і підприємства коригувати модель поведінки.	1. Набуття професійних знань і навичок взаємодії як керівника, так і підлеглого в різних рівнях ієрархії організаційної структури управління трудовим колективом. 2. Підприємство групової взаємодії. 3. Формування та підтримка нормального морально-психологічного клімату в групі.
Комунікативна	Професійно значуща складова управлінської діяльності, яка забезпечує вплив на персонал та сприяє формуванню позитивного іміджу менеджера.	1. Отримання знань щодо норм і правил спілкування як вербально, так і не вербально. 2. Створення системи комунікативних навичок, що вміння контактувати з людьми, враховуючи їх статеві, вікові і соціально-культурні характеристики. 3. Спроможність використовувати наявну ситуацію для досягнення своїх комунікативних цілей. 4. Вміння переконувати співрозмовника (тощо), накопичення комунікативного досвіду.

Особистісна	Професійне використання прийомів самовираження та саморозвитку, вміння протидіяти професійній деформації особистості.	1. Стійка професійна мотивація. 2. Наявність позитивної Я-концепції, власної місії. 3. Задоволеність процесом праці. 4. Свідомо творчий підхід до управлінської діяльності.
Індивідуальна	Наявність бажання самореалізації і професійного зростання, особистісного розвитку, відсутність професійного старіння	1. Сприйняття себе як професіонала. 2. Побудова власної стратегії кар'єрного та професійного зростання. 3. Саморозвиток професійних навичок. 4. Володіння прийомами особистісного саморозвитку та самовираження здібностей.

Охарактеризовані в табл. 1.5 компетентності управлінця обумовлюють його імідж при взаємодії з персоналом і керівництвом вищого рівня. У випадку, коли менеджер сам свідомо обирає розвиток власної компетентності в розрізі всіх складових він формує позитивний імідж, який сприяє досягненню поставлених цілей [52].

Успішність лідера обумовлюється наявністю необхідних компетенцій та рис характеру у керівника. Вчені – дослідники, які вивчали діяльність виконавчих директорів у Великобританії визначили перелік характеристик, які впливають на успіх справи [58] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Ранжування компетенцій успішного лідера за значимістю

Якості	Бали
1. Вміння працювати в команді	78
2. Відповідальність за реалізацію поставлених завдань	75
3. Бажання досягти результатів	75
4. Попередній досвід лідерства	74
5. Наявність досвід роботи в різних галузях	68
6. Наявність комунікаційних навичок	66
7. Готовність йти на ризик	63
8. Навички генерування ідей	62
9. Наявність таланту	60
10. Спроможність до зміни стилю керівництва в залежності від Ситуації	58

Він включає навички та досвід, який ці навички розвиває. Це обумовлене тим, що природні дані – лише частина загальної картини. Розглянемо чотири типи лідерів різних формацій (табл. 1.5), які найбільш часто зустрічаються в

бізнесі і які можуть не мати всіх граней моделі лідерських компетенцій [57].

Таблиця 1.5

Характеристика трьох типів лідерів різних формацій

Тип	Характеристика
Відповідальний. Люблячий. Сильна особистість	У цій моделі все досконале: відповідальність керівника дасть можливість поліпшувати бізнес без революційних стрибків, турбота про людей забезпечить створення дружного колективу і теплої атмосфери, сильна особистість - повагу й пошану.
Відповідальний. Динамічний. Сильна особистість	Сильний та яскравий лідер, в ньому зосереджене вміння стратегічного передбачення та впровадження планів в реальність, сильна особистість, яка надихає підлеглих на звершення і бере відповідальність на себе. При цьому він мало враховує людські цінності. Його першочерговим завданням є пошук заступника, який буде налагоджувати зв'язки з громадськістю, керувати персоналом і доповнювати його своєю турботливістю і добротою.
Динамічний. Сильна особистість. Люблячий	Лідер цього типу є по суті менеджером проектів, оскільки він спроможний передбачати перспективні прибуткові проекти завдяки своєму прогресивному баченню. Він вміє ризикувати та вести за собою, організовувати та направляти роботу своєї команди. Є харизматичною особистістю, оскільки концентрує увагу на розроблених планах, сильний упевнений, улюбленець підлеглих.

Для опису індивідуальних характеристик, які підвищують результативність виконання роботи прийнято використовувати поняття «competency», а для опису вимог до співробітника – поняття «competence». Саме такий підхід в більшій мірі відповідає і вітчизняним традиціям використання відповідних понять. Компетенція посади – це вимога, що необхідна для успішного виконання роботи, сформульована в термінах інтегральних компетенцій індивідуального або колективного суб'єкту.

Сучасна теорія і практика моделювання компетенцій дозволяє виділити кілька основних підходів: американський, британський, французький і німецький. Американська традиція досліджень компетенцій засновується на поведінці людини в процесі діяльності. Американські дослідники вивчають «людей в роботі», а поняття «компетенції» розшифровують через особистісні особливості, мотиви, цінності, звички, уявлення людини самої себе, її знань, навичок.

Британський підхід розглядає компетенції як вимоги до співробітника,

що пред'являються до нього в зв'язку з виконанням певної роботи. Британські моделі лідерських компетенцій управлінського персоналу ґрунтуються на професійних стандартах, що визначають набір ролей у відповідності до посади, яка ним займається. Всі ролі поділені на компетенції, кожній з яких відповідають визначені індикатори поведінки. Головною умовою британських моделей лідерських компетенцій є прояв в практичній роботі відповідних навичок лідера, що сприяють роботі в межах визначених робочих стандартів, та є основою програм навчання та розвитку володіння комп'ютером з подальшим використанням управлінським персоналом в роботі мережі Інтернет.

Звіт CIPD (2007) дозволяє зрозуміти, яку роль у формуванні моделей компетенцій грають різні зацікавлені особи (стейкхолдери). Так, в 85% випадків моделі компетенцій розроблялися фахівцями організацій самостійно або спільно із зовнішніми консультантами, спеціально для цього запрошеними. Тільки 8% компаній використовують моделі компетенцій, розроблені консалтинговими компаніями. Дослідження П. Хаїтова показали, що моделі компетенцій можуть входити в протиріччя з використовуваним моделями оцінки кваліфікації [59]. Не так давно у Франції був прийнятий закон, відповідно до якого співробітники мають право на незалежну оцінку компетенцій, а Асоціація роботодавців ініціювала проект з використання компетенцій в підприємствах різних сфер бізнесу.

Результати проведеного аналізу зарубіжних моделей лідерських компетенцій дозволили зробити висновок, що французькі моделі – це поєднання американських і британських моделей, тому що передбачають використання як аналогів поведінкових, так і функціональних компетенцій довели, що до складу французьких моделей лідерських компетенцій завжди входить три змінні: знання, досвід і поведінкові характеристики.

Виділяють три найбільш необхідних елементи, що сприяють розвитку лідерів: компетенція, яка включає знання, навички, досвід; творче мислення, гнучкість і наполегливість під час прийняття управлінських рішень;

мотивацію внутрішню (особиста зацікавленість у вирішенні проблеми) та зовнішню (матеріальне стимулювання й кар'єрне просування).

На розвиток лідерських компетенцій впливають дві групи факторів: зовнішні обумовлені впливом на керівника середовища, у якому він перебуває, а також тих людей, із якими він контактує; внутрішні обумовлені потребами, інтересами та індивідуально-психологічними особливостями самого керівника (накопичення досвіду самореалізації, формування базових лідерських компетенцій, мобілізація внутрішніх ресурсів особистості управлінського лідера та формування готовності до керівництва). До внутрішніх чинників (суб'єктивно- особистісних) формування лідерських компетенцій слід віднести: особистісний адаптаційний потенціал; суб'єктивний контроль; вікові особливості; особистий досвід лідерства в спілкуванні; внутрішня мотивація лідерської діяльності; особистісні характеристики співробітників; формування прагнення бути першим.

Отже, основні характеристики сучасного лідера це: вміння визначати цілі, які сприймаються з ентузіазмом співпрацівниками, а просто формулювати завдання, що стоять перед компанією. Це талант балансування на межі між невизначеністю й конкретикою; вміння реагувати на ідеї та впроваджувати їх з підтримкою підлеглих та ресурсами, необхідними для їх реалізації; демонстрація принципу «кожна поразка – це досвід, що сприяє навчанню» і мотивує до генерування ідей; створювати команди з високим рівнем довіри один до одного; вміти аналізувати й розуміти зовнішнє середовище. Основою формування сучасного лідера є потенціал, який повинен постійно вдосконалюватися.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ДОКА»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОКА» (далі – «Товариство») створено відповідно до чинного законодавства України рішенням Установчих зборів засновників (Протокол № 1 від 12.03.2002 р.) та діє на базі їх власність. Товариство здійснює свою діяльність на підставі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших нормативно-правових актів, що діють на території України, як а також Статут. Статут Товариства визначає загальні правові, соціально-економічні та організаційні засади діяльності Товариства, а також права та обов'язки Учасників. Повне найменування Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОКА»; Скорочене найменування Товариства: ТОВ «ДОКА». Місцезнаходження підприємства: 10001, Україна, Житомирська область, м. Житомир, вул. Баранова, 83 роки. Засновниками (членами) Товариства є:

- Ходюк Михайло Іванович, паспорт: серія ВМ No 204356, виданий Корольовським РВ УМВС України в Житомирській області 27.07.1996 р.; ідентифікаційний номер 2041503259;

- Купчук Людмила Григорівна, паспорт МВС No 683041, виданий Ружинським РВ УМВС України в Житомирській області 13.01.1999 року, ідентифікаційний код 2704110830.

Підприємство створено для задоволення суспільних потреб у виробництві продукції, виконанні робіт і наданні послуг у сфері будівництва, а також у суміжних та інших галузях і сферах їх реалізації на основі прибутку, отриманого від соціально-економічних інтереси членів. трудового колективу. Основними видами діяльності цієї компанії є (рис. 2.1):

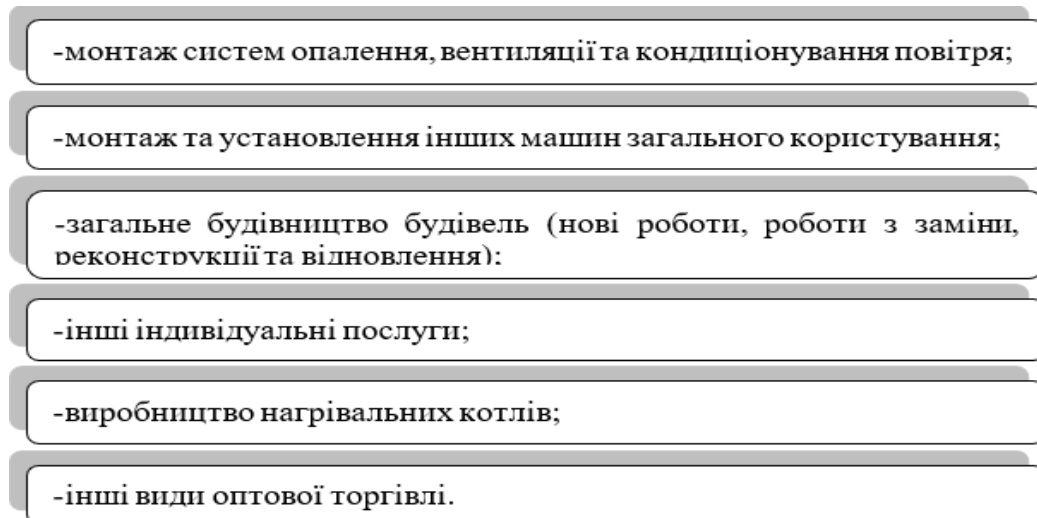


Рис.2.1.Основні види діяльності ТОВ «ДОКА»

Для забезпечення діяльності Товариства створено статутний капітал Товариства в розмірі 9380,00 грн. Вклади учасників товариства до статутного капіталу оцінюються в гривнях. Розмір часток Учасників у статутному капіталі, а також у майні та прибутку Товариства становить:

- Ходюк Михайло Іванович володіє 51% статутного капіталу Товариства, або 4783,80 грн.;
- Купчук Людмила Григорівна володіє 49% статутного капіталу Товариства, що становить 4596,20 грн.

Майно Товариства становлять статутний капітал, основні засоби та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається на самотійному балансі Товариства. Для організації діяльності Товариства в його структурі створюються такі органи управління:

- вищий орган управління, через який усі Учасники Товариства беруть участь в управлінні Товариством - Загальні збори Учасників;
- виконавчий орган, який призначається вищим органом і здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства - Директор Товариства.

Директором Товариства є Ходюк Михайло Іванович. До компетенції директора, зокрема, входить:

- керівництво поточною фінансово-господарською діяльністю Товариства, вирішення оперативних питань діяльності Товариства, прийняття

рішень та видання наказів з оперативних питань діяльності Товариства;

- забезпечення виконання бізнес-планів Товариства, розробка та реалізація оперативних планів і заходів Товариства, що забезпечують виконання виробничих завдань, реалізацію виробничої політики, технологічної, інвестиційної та цінової;

- розроблення та затвердження договірних цін на продукцію, цін на роботи та послуги;

- розпоряджатися коштами та майном Товариства в межах, визначених Статутом;

- укладення договорів (контрактів) від імені Товариства;

- представництво інтересів Товариства в державних і громадських органах, підприємствах, установах та інших юридичних особах і громадянах, а також в судах, господарських і арбітражних судах на території України та за її межами;

- прийняття на роботу та звільнення працівників Товариства, які працюють за трудовим договором, застосування до працівників Товариства заходів заохочення та накладення на них штрафів відповідно до чинного законодавства;

- затвердження внутрішніх положень та інших внутрішніх документів Товариства, визначення організаційної структури Товариства, затвердження штатного розкладу та оплати праці працівників Товариства;

- укладати від імені Товариства колективний договір з трудовим колективом (або уповноваженою ним організацією);

- попередній розгляд питань, що належать до компетенції Загальних зборів учасників, підготовка пропозицій, спрямованих на визначення напрямів діяльності Товариства, внесення пропозицій щодо діяльності Товариства на розгляд Загальних зборів учасників;

- організація підготовки чергових та позачергових Загальних зборів Учасників, вирішення питань щодо дати скликання та порядку денного Загальних Зборів Учасників;

- організація проведення ревізій та ревізій фінансово-господарської діяльності Товариства, розгляд висновків, ревізійних документів та службових розслідувань;

- організація бухгалтерського обліку та ведення бухгалтерського обліку, оперативної та статистичної звітності в Товаристві.

Директор затверджує своїм підписом фінансові, матеріальні, нерухомі, цивільно-правові, розрахункові та кредитні документи, зокрема договори, зобов'язання, звіти та баланси. У разі якщо для укладення договорів (контрактів) або вчинення певних дій відповідно до Статуту необхідне відповідне рішення Загальних зборів учасників або згода іншого органу Товариства, Директор не має права входити до укладати такі договори (контракти) або вчиняти такі дії без такого рішення чи погодження. Директор може передати свої повноваження іншим працівникам за довіреністю.

Заступник директора Товариства, головний бухгалтер Товариства, керівники відділів, управлінь, спеціалісти, а також інші працівники Товариства призначаються на посаду та звільняються з посади Директором Товариства. Заступник директора на час його відсутності (хвороба, відрядження, відставка тощо) виконує повноваження директора, передбачені цим Статутом, за наказом директора Товариства.

Трудовий колектив Товариства становлять усі особи, які своєю працею беруть участь у діяльності Товариства на підставі трудового договору та з інших підстав, передбачених чинним законодавством. Повноваження трудового колективу Товариства здійснюють збори трудового колективу та їх виборний орган - Рада трудового колективу. За рішенням трудового колективу представницькі функції можуть бути передані іншому створеному трудовим колективом органу.

Трудові відносини на підприємстві регулюються чинним законодавством. Виробничі, трудові та економічні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства, питання охорони праці та соціального розвитку регулюються колективним договором. Колективний

договір укладається між адміністрацією Підприємства та трудовим колективом відповідно до чинного законодавства. Персонал Компанії:- розглядає та погоджує проект колективного договору;- розглядає та вирішує проблеми автономності трудового колективу;- бере участь у матеріальному та моральному стимулюванні продуктивної праці, заохочує винахідницьку та раціоналізаторську діяльність.

Управління компанією має здійснюватися на основі певної організаційної структури.



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ДОКА»

Організаційна структура управління характеризується: склад і співвідношення лінійного і функціонального управління; кількість і склад підрозділів управління на різних ієрархічних рівнях; кількість і співвідношення різних категорій керівників, спеціалістів і технічних виконавців в цілому в системі управління та в окремих підрозділах; кількість інформації, що опрацьовується, як в цілому по системі управління, так і по окремих підрозділах; вартість і співвідношення різних видів оргтехніки, що використовується в підрозділах, територіальне розміщення підрозділів апарату управління; ступінь регламентованості організаційної структури, рівень керованості по відношенню до нормативу керованості; кількість і співвідношення кількості підготовлених і прийнятих різними службами та на

різних рівнях апарату управління рішень різного типу;

Так, у зв'язку зі зміною вимог навколишнього світу, слід зазначити, що структура управління може змінюватися в часі в залежності від динаміки обсягу і змісту функцій управління і т.д. До найважливіших характеристик організаційної структури належать: кількість ланок; ієрархія (кількість ступенів або рівнів); чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі і горизонталі в системі управління. Характеристиками якості структури управління є її надійність і організованість (які визначаються рівнем ритмічності роботи та іншими характеристиками); його результативність (швидкість прийняття та виконання рішень) тощо. Організаційні характеристики складають основу критеріїв оцінки раціональності організаційної структури в цілому.

Критеріями оцінки раціональності організаційної структури є: відповідність предмета управлінської праці, що здійснюється, кількості виконавців; орієнтація на кожному рівні управління (ланці) на об'єктивно необхідні для їх реалізації функції та права; відсутність паралелізму та дублювання функцій; оптимальне поєднання централізації та децентралізації виконавців, функцій, прав, відповідальності; дотримання стандартів управління, тобто кількість перекладачів на особу, відповідальну за їх діяльність; ступінь надійності, оперативності, гнучкості, адаптивності, економічності, ефективності виробництва та управління, самостійності та відповідальності виконавців за результати справи. Хоча різні організації мають багато спільного, вони значно відрізняються одна від одної багатьма важливими характеристиками. При проектуванні організації необхідно враховувати всі ці відмінності.

Оскільки метою організаційної структури є забезпечення реалізації поставлених перед організацією завдань, проектування структури має базуватися на стратегічних планах організації, тобто за принципом: стратегія визначає структуру. Це означає, що структура організації має бути такою, щоб забезпечувати реалізацію її стратегії. Оскільки стратегії розвиваються з часом,

можливі відповідні зміни в організаційних структурах. Зрештою, організаційну структуру необхідно оцінювати на основі її можливостей досягти мети, яка стоїть перед організацією. Мобільність мети може призвести до неефективності існуючої організаційної структури. Бажано мати можливість передбачити таку ситуацію, щоб вжити попередніх заходів щодо забезпечення відповідності організаційної структури меті господарської одиниці.

У ТОВ «ДОКА» існує тісний вертикальний і горизонтальний зв'язок між різними підрозділами. В основному зв'язки між керівником підприємства та керівниками відділів утворюють вертикальні зв'язки. Коли налагоджена співпраця між інженером, наприклад, і майстром, це горизонтальні відносини. Керівництво організації здатне прийняти та використовувати моделі управління та організаційну структуру, успішно застосовані іноземними організаціями або передовими вітчизняними компаніями, що дозволить їм захопити більшу частку ринку. Організація роботи з персоналом на даному підприємстві спрямована на виконання завдань кадрової політики і являє собою певну систему різноманітних видів кадрової роботи. Нормативно-правова база інформаційного та матеріально-технічного забезпечення, яка включає (рис. 2.3):

- колективний договір;
- положення про підрозділи;
- посадові інструкції;
- положення з формування кадрового резерву в
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору персоналу;
- положення з оплати й стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки і т.д.

Рис.2.3.Організаційно-розпорядницькі документи ТОВ «ДОКА»

Отже, найважливіший організаційний документ ТОВ «ДОКА» -

це колективний договір. Розробляється за участю підрозділів служби управління персоналом, таких як: відділ кадрів, відділ організації праці та ін. Стратегічною метою ТОВ «ДОКА» є досягнення лідируючих позицій як на території області, так і за її межами на ринку будівництва та реконструкції об'єктів житлової та комунальної власності. Основними напрямками, орієнтованими на довгострокову перспективу, є:

- створення сприятливого іміджу компанії, який формується роками, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність;
- лояльність споживачів, яка формується в компанії протягом тривалого періоду і яка може бути втрачена в разі неефективності менеджменту;
- прибутковість підприємства, яка формується з часом, і завдяки злагоджений та раціональній роботі персоналу приносить очікувані результати.

У рамках моделювання та аналізу процесів управління процеси управління та інформаційні зв'язки накладаються на організаційну структуру та аналізуються з точки зору ефективності з точки зору існуючих і перспективних сфер управління. На основі дослідження організаційної структури та процесів управління формується модель циркуляції інформації на підприємстві. Аналіз інформаційного простору підприємства дає змогу виявити ефективність системи обміну інформацією та забезпечення процесів управління, виявити слабкі місця в інформаційному забезпеченні. На основі аналізу системи управління визначаються проблемні та вузькі місця та оцінюється організаційно-управлінський потенціал підприємства. Після цього визначаються основні підходи, методи та засоби організаційного проектування відповідно до цілей реструктуризації та результатів аналізу. Результатом організаційно-управлінського аналізу є розробка комплексу вимог до перебудови організаційної структури та системи управління. Отже, проаналізувавши організаційно-економічні аспекти діяльності ТОВ «ДОКА», можна сказати, що для збереження конкурентоспроможності в майбутньому ця організація повинна вдосконалювати існуючу систему управління, а також реалізовувати нові креативні ідеї на благо компанії.

2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Діяльність будь якого підприємства, у т.ч., ТОВ «ДОКА», здійснюється на основі наявного майна та відповідних джерел його формування (активів, власного капіталу та зобов'язань). Ефективне використання фінансово-майнового потенціалу дає змогу підвищити прибутковість, а отже й рентабельність діяльності суб'єктів господарювання. Аналіз структури та динаміки економічного потенціалу ТОВ «ДОКА» за 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.4-2.6. (Додатки А, Б).

Аналізуючи 2023 р., по підприємству також спостерігається збільшення вартості майнового потенціалу на 247,9 тис. грн. або на 41,27 %. Це відбулося внаслідок збільшення вартості необоротних активів на 455,4 тис. грн. або на 1094,71 % та залишків поточної дебіторської заборгованості на 14,4 тис. грн. або на 33,6 %, а також значне збільшення залишків так званої поточної товарної дебіторської заборгованості на 40,6 тис. грн. або на 195,19 %.



Рис. 2.4. Склад та структура активів ТОВ «ДОКА» на кінець 2021 р.

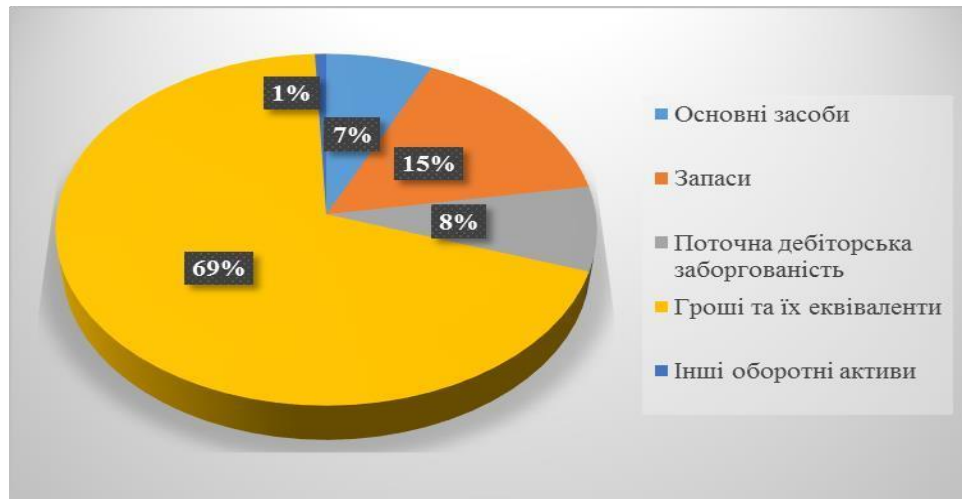


Рис. 2.5. Склад та структура активів ТОВ «ДОКА» на кінець 2022 р.



Рис. 2.6. Склад та структура активів ТОВ «ДОКА» на кінець 2023 р.

Структурний аналіз активів та пасивів ТОВ «ДОКА» показав, що найбільшу питому вагу у їх загальному обсязі займають оборотні активи – 80,72, 93,07, 41,43 % у майні та власний капітал – 36,11, 79,74, 54,08 % відповідно на кінець 2021-2023 рр. Таким чином, діяльність підприємства не є ризикованою, оскільки частка власного капіталу у загальному обсязі джерел формування господарських засобів є більшою за граничні 50 %.

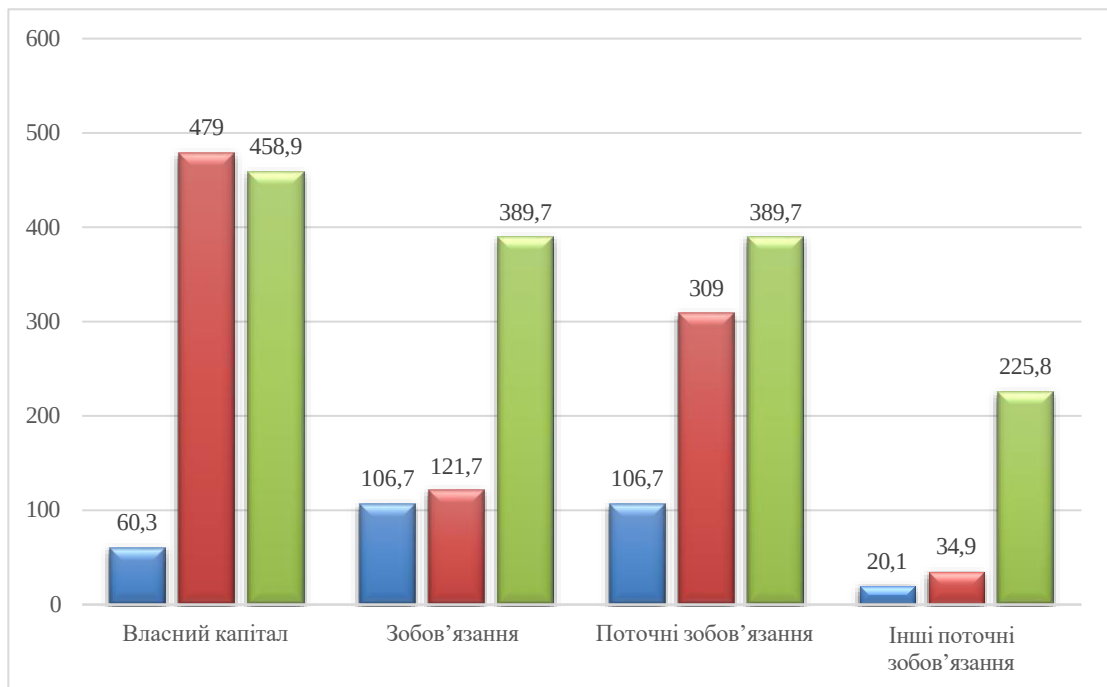


Рис. 2.7. Склад та динаміка джерел формування майна по ТОВ «ДОКА» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Ефективність роботи підприємства є однією з базових економічних категорій економіки. Оцінка ефективної діяльності підприємства визначається як відношення прибутку до капіталу (активів), ефективність витрат – як відношення прибутку до собівартості (витрат), ефективність продажів – як відношення прибутку до ціни (чистого доходу від реалізації). Під час розрахунків показників ефективності також виходять з різних показників, що складають прибуток, валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. Отже, основними в системі оцінки ефективності виступають певні елементи фінансових результатів: прибуток або збиток, доходи та витрати. Це обумовлює перший етап оцінки ефективності – аналіз складу, структури та динаміки фінансових результатів (рис. 2.8 та табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз фінансових результатів в системі оцінки ефективності діяльності ТОВ «ДОКА» за 2021-2023 рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1433,2	2689,7	3298,0	1256,5	608,3	1864,8	87,7	22,6	130,1
2.	Собівартість реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1168,9	1885,2	2552,0	716,3	666,8	1383,1	61,3	35,4	118,3
3.	Інші операційні доходи	-	-	6,4	-	-	-6,4	-	-	-
4.	Разом доходи	1433,2	2689,7	3304,4	1256,5	614,7	1871,2	87,7	22,9	130,6
5.	Інші операційні витрати	229,5	385,8	772,5	156,3	386,7	543	68,1	100,2	236,6
6.	Разом витрати	1398,4	2271,0	3324,5	872,6	1053,5	1926,1	62,4	46,4	137,7
7.	Чистий прибуток (збиток)	34,8	418,7	-20,1	383,9	-438,8	-54,9	1103,2	-104,8	-157,8

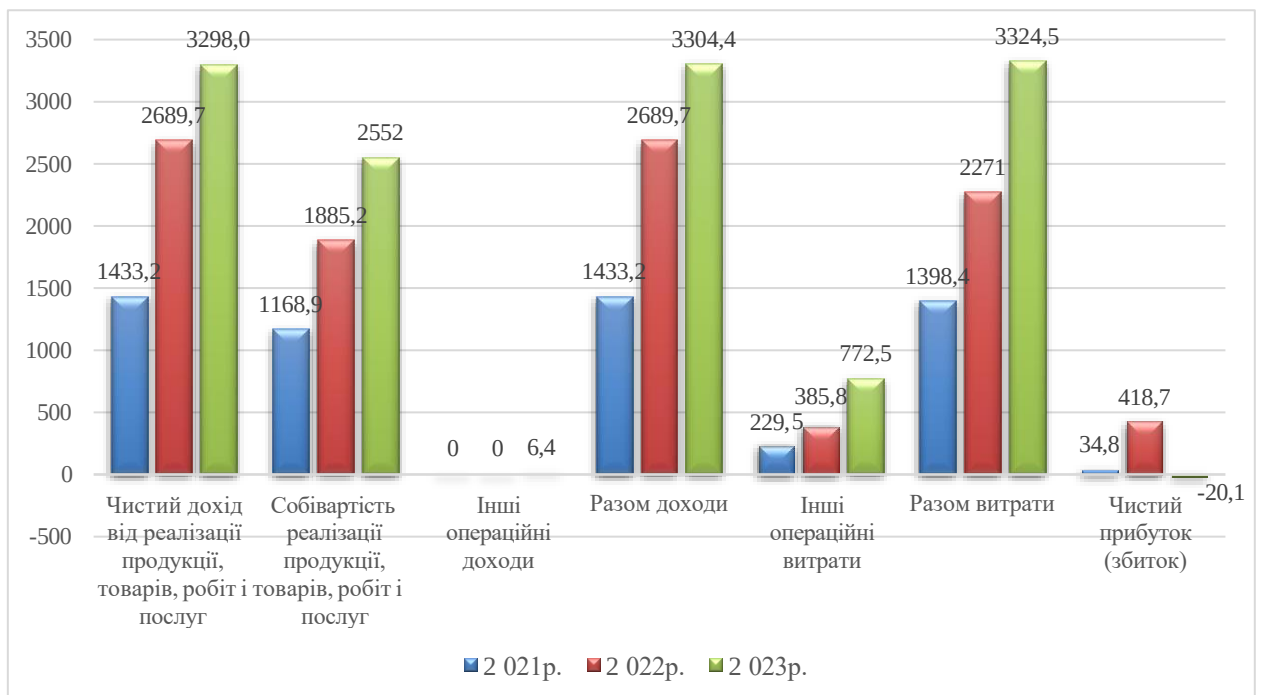


Рис. 2.8. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ДОКА» за 2019-2021 рр.

Проведений горизонтальний аналіз показує, що прибутковість за валовим та чистим прибутком по ТОВ «ДОКА» характерна лише у 2021 та

2022 рр. – прибуток становив відповідно 34,8 та 418,7 тис. грн. Впродовж 2021-2023 рр. діяльність (реалізації продукції, операційна та вся фінансово-господарська) була прибутковою, проте, картина кардинально змінилась у 2023 році. Підприємство стало збитком, негативним чинником стало збільшення собівартості реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. Зазначимо, що інші доходи по ТОВ «ДОКА» значно менші від доходів від основної діяльності. При цьому, основна діяльність ТОВ «ДОКА» у 2023 році є збитковою, тобто, прибуток у порівнянні 2021 та 2022 рр. зменшився на 438,8 тис. грн. або на 104,8 %. Зазначені зміни у фінансових результатах від операційної діяльності були обумовлені як абсолютними, так і відносними змінами приросту сукупних операційних доходів та витрат. Отже, підсумовуючи результати аналізу складу, структури та динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «ДОКА» впродовж 2021-2023 рр., можна констатувати той факт, що на підприємстві відсутній ефективний менеджмент, зокрема, це стосується саме операційного менеджменту.

Наступним етапом аналізу ефективності, а саме фінансових результатів, виступає структурний (вертикальний) аналіз доходів та витрат ТОВ «ДОКА» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2

Структурний аналіз доходів ТОВ «ДОКА» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Роки						Приріст питомої ваги, %		
		2021		2022		2023				
		тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	2022/2021	2023/2022	2023/2021
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1433,2	100,00	2689,7	100,00	3298,0	99,80	-	-0,2	-0,2
2.	Інші операційні доходи	-	-	-	-	6,4	0,20	-	-6,4	-6,4
3.	Всього доходів	1433,2	100,00	2689,7	100,00	3304,4	100,00	X	X	X

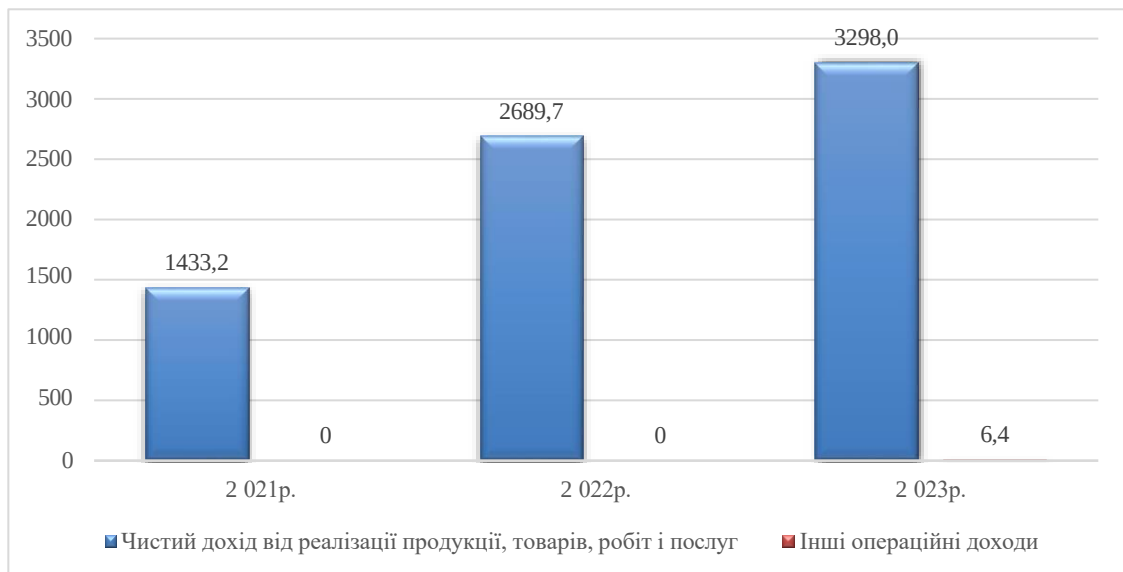


Рис. 2.9. Склад та структура доходів ТОВ «ДОКА» за 2021-2023 рр.

Аналізуючи динаміку змін у структурі доходів ТОВ «ДОКА», констатуємо факт, що найбільші коливання відбулися у 2023 р. в порівнянні з 2021 та 2022 рр., а саме, виникли інші операційні доходи і склали 6,4 тис. грн. Незважаючи на результати структурного аналізу доходів, констатуємо той факт, що найбільшу питому вагу у загальному обсязі витрат ТОВ «ДОКА» займає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг) у загальному обсязі витрат підприємства і становить – 83,6, 83,0 та 76,8 % відповідно у 2021-2023 рр. Частка ж інших операційних витрат складає 16,4, 17,0 та 23,2 % відповідно у досліджуваних періодах.

Таблиця 2.3

Вертикальний аналіз витрат ТОВ «ДОКА» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Роки						Приріст питомої ваги, %		
		2021		2022		2023		2022/2021 2023/2022 2023/2021		
		тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %			
1.	Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт і послуг	1168,9	83,6	1885,2	83,0	2552,0	76,8	-0,6	-6,2	-6,8
2.	Інші операційні витрати	229,5	16,4	385,8	17,0	772,5	23,2	0,6	6,2	6,8
3.	Всього витрат	1398,4	100	2271,0	100	3324,5	100	X	X	X

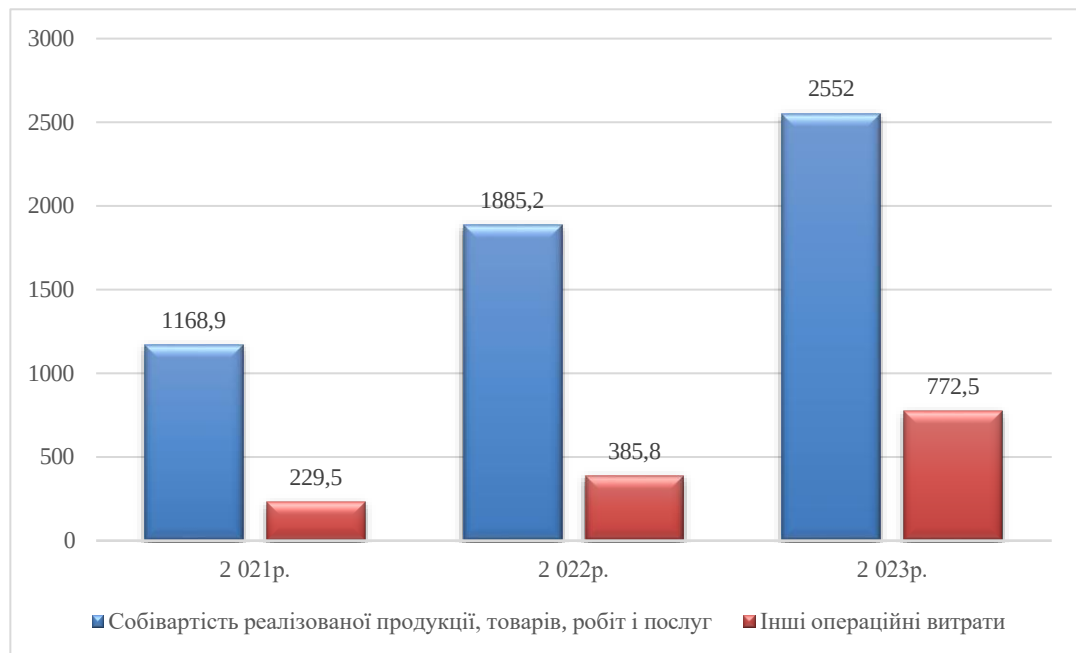


Рис. 2.10. Склад та структура витрат ТОВ «ДОКА» за 2021 -2023 рр.

Вертикальний аналіз підтвердив результати горизонтального аналізу, що найбільшу частку у загальному обсязі доходів ТОВ «ДОКА» займає саме чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг – 100,0, 100,0 та 99,8 %, а питома вага інших операційних доходів складає 0,2 % відповідно у 2023 році. Фінансові результати, як вже було з'ясовано, виступають основою в системі розрахунку показників рентабельності підприємства. Аналіз рентабельності ТОВ «ДОКА» наведена в табл. 2.3. При цьому нагадаємо, що певні види діяльності та вся фінансово-господарська діяльність підприємства була як прибутковою, так і збитковою. Також у таблиці наведений ще один напрямок оцінки ефективності – ефективності використання фінансового-майнового потенціалу ТОВ «ДОКА» в розрізі ділової активності. Дані табл. 2.3 показують, що по ТОВ «ДОКА» спостерігаються як від'ємні, так і додатні показники рентабельності, незважаючи на підходи їх розрахунку (ресурсний, витратний, доходний). Що стосується показників ділової активності, як одного з багатьох критеріїв ефективності, то у 2021 р. в порівнянні з 2022 р. по ТОВ «ДОКА» спостерігається сповільнення швидкості обороту активів та власного капіталу, а саме, оборотних активів, поточної дебіторської заборгованості, грошових коштів та власного капіталу відповідно на 2,41; 1,10; 0,60; 2,52 та 3,10 обороти або на -34,38; 1,58; -5,41; -30,69 %.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності та ділової активності в системі оцінки ефективності діяльності ТОВ «ДОКА» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вихідні дані, тис. грн.										
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1433,2	2689,7	3298,0	1256,5	608,3	1864,8	87,67	22,62	130,11
2.	Собівартість реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1168,9	1885,2	2552,0	716,3	666,8	1383,1	61,28	35,37	118,32
3.	Валовий збиток (прибуток)	264,3	804,5	746,0	540,2	6655,5	7195,7	204,39	827,28	2722,55
4.	Всього доходів від операційної Діяльності	1433,2	2689,7	3304,4	1256,5	614,7	1871,2	87,67	22,85	130,56
5.	Всього витрат від операційної Діяльності	1398,4	2271,0	3324,5	872,6	1053,5	1926,1	62,40	46,39	137,74
6.	Збиток від операційної діяльності	-	-	20,1	-	-20,1	-20,1	-	-	-
7.	Всього доходів	1433,2	2689,7	3304,4	1256,5	614,7	1871,2	87,67	22,85	130,56
8.	Всього витрат	1398,4	2271,0	3324,5	872,6	1053,5	1926,1	62,40	46,39	137,74
9.	Чистий прибуток (збиток)	34,8	418,7	-20,1	383,9	-438,8	-54,9	1103,16	-104,80	-157,76
10.	Середня вартість активів	107,95	383,85	724,65	275,9	340,8	616,7	255,58	88,78	571,28
11.	Середня вартість оборотних Активів	75,15	346,95	455,35	271,8	108,4	380,2	361,68	31,24	505,92
12.	Середні залишки запасів – матеріальних оборотних активів	13,35	58,2	84,9	44,85	26,7	71,55	335,96	45,88	535,96
13.	Середні залишки поточної дебіторської заборгованості	15,65	38,6	54	22,95	15,4	38,35	146,65	39,90	245,05
14.	Середні залишки кредиторської Заборгованості	76,75	114,2	255,7	37,45	141,5	178,95	48,79	123,91	233,16
15.	Середні залишки власного Капіталу	14,0	14,0	14,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Показники рентабельності, %										
Ресурсний підхід										
16.	Активів (пасивів або капіталу)	20,8	69,7	-2,4	48,9	-72,1	-23,2	X	X	X
17.	Оборотних активів за операційним прибутком (збитком)	0,46	1,15	-0,04	0,69	-1,19	-0,5	X	X	X
18.	Оборотним активів за чистим прибутком (збитком)	0,46	1,15	-0,04	0,69	-1,19	-0,5	X	X	X
19.	Власного капіталу	57,7	87,4	-4,4	29,7	-91,8	-62,1	X	X	X
Витратний підхід										
20.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за валовим прибутком (збитком)	22,6	42,67	29,23	20,07	-13,44	6,63	X	X	X
21.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за операційним прибутком (збитком)	8,56	22,21	-0,79	13,65	-23,0	-9,35	X	X	X
22.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за чистим прибутком (збитком)	8,56	22,21	-0,79	13,65	-23,0	-9,35	X	X	X

Продовження табл. 2.4

23.	Рентабельність операційної Діяльності	2,49	18,4	0,6	15,91	-17,8	-1,89	X	X	X
24.	Рентабельність всієї фінансово-господарської діяльності	0,02	0,18	-0,01	0,16	-0,19	-0,03	X	X	X
Доходний підхід										
25.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за валовим прибутком (збитком)	18,4	29,9	22,6	11,50	-7,30	4,20	X	X	X
26.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за операційним прибутком (збитком)	2,4	15,6	-0,14	13,20	-15,74	-2,54	X	X	X
27.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за чистим прибутком (збитком)	2,4	15,6	-0,14	13,20	-15,74	-2,54	X	X	X
28.	Рентабельність операційної Діяльності	2,5	18,4	-0,05	15,90	-18,45	-2,55	X	X	X
29.	Рентабельність всієї фінансово-господарської діяльності	0,02	0,2	-0,01	0,18	-0,21	-0,03	X	X	X
Показники (коефіцієнти), які характеризують ділову активність та ефективність використання фінансово-майнового потенціалу підприємства										
Показники (коефіцієнти) оборотності, кількість оборотів										
30.	Коефіцієнт оборотності активів	13,3	7,01	4,6	-6,29	-2,41	-8,70	-47,29	-34,38	-65,41
31.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	19,1	7,7	7,2	-11,40	-0,50	-11,90	-59,69	-6,49	-62,30
32.	Коефіцієнт оборотності запасів	87,6	32,4	30,1	-55,20	-2,30	-57,50	-63,01	-7,10	-65,64
33.	Коефіцієнт оборотності поточної дебіторської заборгованості	91,6	69,7	70,8	-21,90	1,10	-20,80	-23,91	1,58	-22,71
34.	Коефіцієнт оборотності грошових коштів	16,9	11,1	10,5	-5,80	-0,60	-6,40	-34,32	-5,41	-37,87
35.	Коефіцієнт оборотності поточної кредиторської заборгованості	30,8	22,1	26,3	-8,70	4,20	-4,50	-28,25	19,00	-14,61
36.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	33,4	10,1	7,0	-23,30	-3,10	-26,40	-69,76	-30,69	-79,04
Показники тривалості (періоду, періоду погашення) обороту, кількість днів										
37.	Тривалість обороту активів	27,1	51,4	78,3	24,3	26,9	51,2	89,67	52,33	188,93
38.	Тривалість обороту оборотних Активів	18,8	46,8	50,0	28,0	3,2	31,2	148,94	6,84	165,96
39.	Тривалість обороту запасів	4,1	11,1	12,1	7,0	1,0	8,0	170,73	9,01	195,12
40.	Період погашення дебіторської Заборгованості	3,9	5,2	5,1	1,3	-0,1	1,2	33,33	-1,92	30,77
41.	Тривалість обороту грошових Коштів	21,3	32,4	34,3	11,1	1,9	13	52,11	5,86	61,03
42.	Період погашення кредиторської заборгованості	14,3	23,3	17,7	9,0	-5,6	3,4	62,94	-24,03	23,78
43.	Період операційного циклу	8,0	16,3	17,2	8,3	0,9	9,2	103,75	5,52	115,00
44.	Період фінансового циклу	-6,3	-7,0	-0,5	-0,7	6,5	5,8	11,11	-92,86	-92,06
45.	Тривалість обороту власного Капіталу	10,8	35,6	51,4	24,8	15,8	40,6	229,63	44,38	375,93

У той же час по ТОВ «ДОКА» протягом 2021-2023 рр. відбулося зростання тривалості обороту запасів, періоду погашення поточної кредиторської заборгованості та періоду операційного циклу. При цьому, по

підприємству відбулося ще зростання від'ємного значення періоду фінансового циклу. Таким чином, дослідивши показники платоспроможності та фінансової стійкості можна зробити висновок, що керівництву слід звернути увагу на процеси, які відбуваються на підприємстві і вжити необхідних заходів щодо їх покращення.

2.3. Оцінка лідерських якостей керівного персоналу підприємства

Яскраво виражений якісний характер категорії «лідерство» практично унеможлиблює її емпіричне оцінювання із застосуванням кількісних показників, параметрів та бази даних. Тут у переважаючій мірі застосовуються якісні характеристики як для усвідомлення еталонних моделей лідера і лідерства, так і визначення міри їх наявності і прояву на підприємстві, стану розвитку і реалізації потенціалу, залежності та рівня впливу на ефективність управління персоналом, бізнес-процесами та головними складовими і параметрами розвитку суб'єкта господарювання, реалізації його потенціалу в ринковому середовищі.

Відповідно, формуючи методику аналізу характеристик стану та ефективності впровадження лідерства в управлінні персоналом підприємства, необхідно передусім орієнтуватися на якісні методи і методики соціологічних досліджень для виявлення характеристик та мотиваційних аспектів поведінки респондентів, персональних очікувань, уявлень, цінностей із застосуванням процедур нестандартизованого характеру.

Такі підходи спрямовуються на виявлення, узагальнення і аналіз широкого спектру проявів об'єкта, від слідкування не стільки його кількісних властивостей, як розкриття причинно-наслідкових зв'язків шляхом вільного висловлювання респондентів для розкриття їх внутрішніх переконань, ставлення, цінностей та переживань, у т. ч. на засадах стимулювання креативного потенціалу респондентів (працівників підприємства).

Вважаємо, що саме якісні методи аналізу лідерства дозволяють більш ефективно вирішувати такі завдання, як вивчення іміджу лідера, його

основних раціональних та емоційних складових іміджу, переваг та недоліків; виявлення специфіки та типових моделей поведінки лідера і його впливу на персонал; вивчення основних стимулів та бар'єрів для реалізації лідерства; виявлення нереалізованих потреб працівників у відносинах з лідером; тестування можливостей застосування різного роду поведінки, стилів і підходів до лідерства, функцій та відносин лідера з підлеглими; тестування концепції реалізації нових програм лідерства.

В економічній та соціологічній літературі можна відшукати доволі багато підходів до обрання найбільш раціонального підходу чи методу аналізу, формування відповідного методичного апарату, визначення методичної послідовності, безпосереднього проведення аналізу та опрацювання його результатів, формування висновків і розробки стратегії та політики вибудування та впровадження необхідної підприємству моделі лідерства. Відомо, що чи не найбільшого поширення в царині методології лідерства набула концепція «7-С», елементами якої є (1) стратегія, (2) структура, (3) система цінностей, (4) стиль взаємовідносин на підприємстві, (5) склад персоналу, (6) сума навичок, (7) систем. За наведеними складовими, власне, і рекомендується проведення опитування персоналу в цілях подальшого формування висновку відносно інтегральної характеристики лідерства на підприємстві.

Відомими є й інші підходи до формування базових засад методики оцінювання і аналізу лідерства на підприємствах та в організаціях, у т. ч. описані в теоретико-методичній частині цього дослідження. Позаяк, вважаємо, що більшість з них в тій, чи іншій мірі можуть імплементуватися в авторській методиці оцінювання. Втім, на нашу думку, тут ще більше прикладне значення належить методичній послідовності дослідження.

Логіка побудови методики базується на таких міркуваннях. По-перше, необхідно встановити наявність на підприємстві справжніх управлінців (чи працівників інших категорій персоналу) – лідерів, проявів та безпосередньої реалізації лідерства. Адже в разі відсутності таких аспектів подальший аналіз

втрачає свій сенс і переходить у русло виявлення причин відсутності лідерства, чинників та перешкод його розвитку і реалізації, обґрунтування способів, засобів та інструментів формування, розвитку і реалізації на підприємстві лідерства, особливо у сфері управління персоналом. На наш погляд, найбільш доречною в таких цілях є послідовність, наведена нами на рис. 2.12.

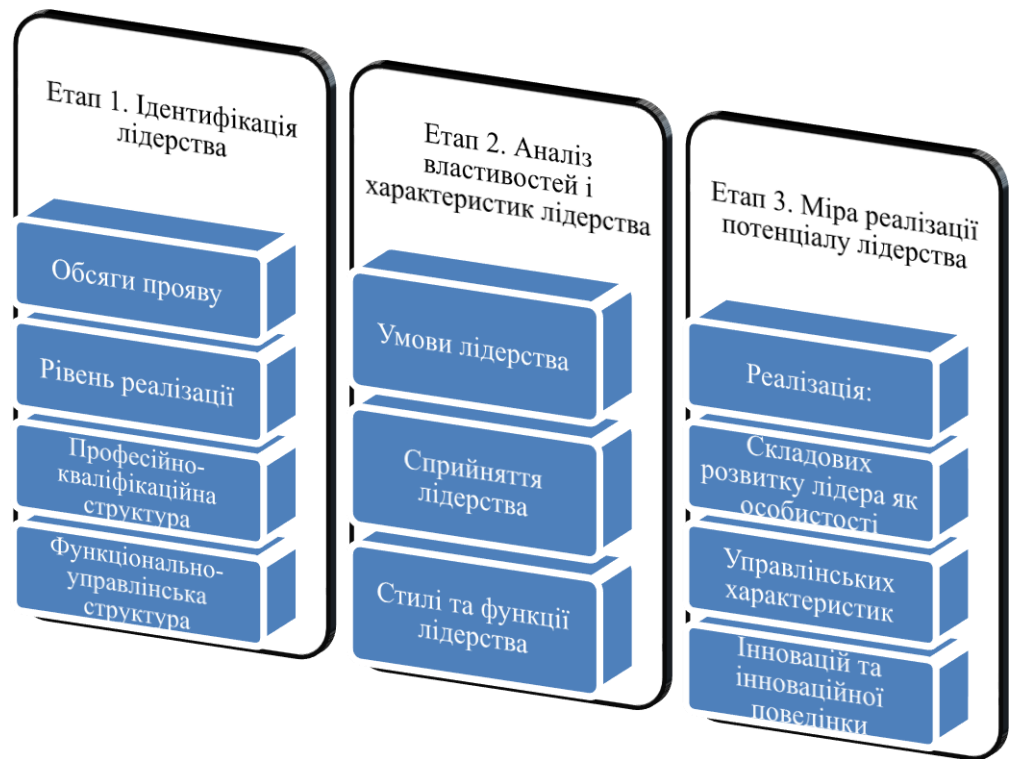


Рис. 2.12. Методична послідовність (логіка) аналізу реалізації лідерства в управлінні персоналом підприємства

У випадку наявності та безпосередньої реалізації лідерства важливо визначитися з мірою його проникнення в елементи системи управління підприємством та персоналом, а також обсягами та особливостями реалізації. Йдеться безпосередньо про професійно-кваліфікаційну (хто з працівників, категорій персоналу є лідерами та в яких обсягах) та функціонально-управлінську (які саме риси лідерства проявляються і в якій мірі) структуру лідерства на досліджуваному підприємстві.

Після ідентифікації наявності та обсягів лідерства слід перейти до наступного етапу аналізу, який вже полягає у аналізі властивостей і характеристик лідерства. Тут, фактично, будуть ідентифіковані умови прояву

та реалізації, особливості лідерства, а також характеристики сприйняття лідерів та лідерства в колективі підприємства. Втім, навіть за високої лідерської активності та значних успіхів і результатів її впровадження, рівень реалізації потенціалу лідерства на підприємстві може залишатися посереднім, що негативно в контексті досягнення ще вищої ефективності чинника лідерства у процесах управління персоналом. Відтак, на третьому етапі важливо перевірити рівень реалізації потенціалу лідерства і зробити обґрунтовані висновки відносно наявного резерву в цій сфері і можливостей його задіяння у короткостроковому періоді та в стратегічній перспективі розвитку підприємства.

Для збору та подальшого опрацювання даних, необхідних для оцінювання характеристик лідерства на аналізованому нами підприємстві, розроблено анкету, взірець якої подано в Додатку В, та питання якої об'єднані у три блоки. Відповідне опитування здійснювалося серед працівників даного підприємства у вересні-жовтні 2024 року. Було опитано 20 респондентів.

Опитування проводилося у формі інтерв'ювання респондентів, що дало змогу пояснити і більш детально довести до опитаних інформацію відносно сутнісних характеристик, складових та елементів, особливостей лідерства, а також надати їм пояснення відносно незрозумілих запитань та варіантів відповідей анкети. Результатами інтерв'ювання занесені в таблицю 2.5

Таблиця 2.5

Результати ідентифікації чисельності лідерів на підприємстві

ТОВ «ДОКА» за 2024 рік

Персонал	Чисельність осіб	Частка у відповідній категорії, %
Весь персонал	20	44.4
Керівники	12	24.4
Фахівці	5	11.1
Робітники	3	6.6

З таблиці бачимо, що персонал підприємства ідентифікує доволі велику чисельність лідерів. Так, загалом це 44,4 % від всієї чисельності працівників підприємства наочніше дану тенденцію можна побачити на (рис. 2.13).

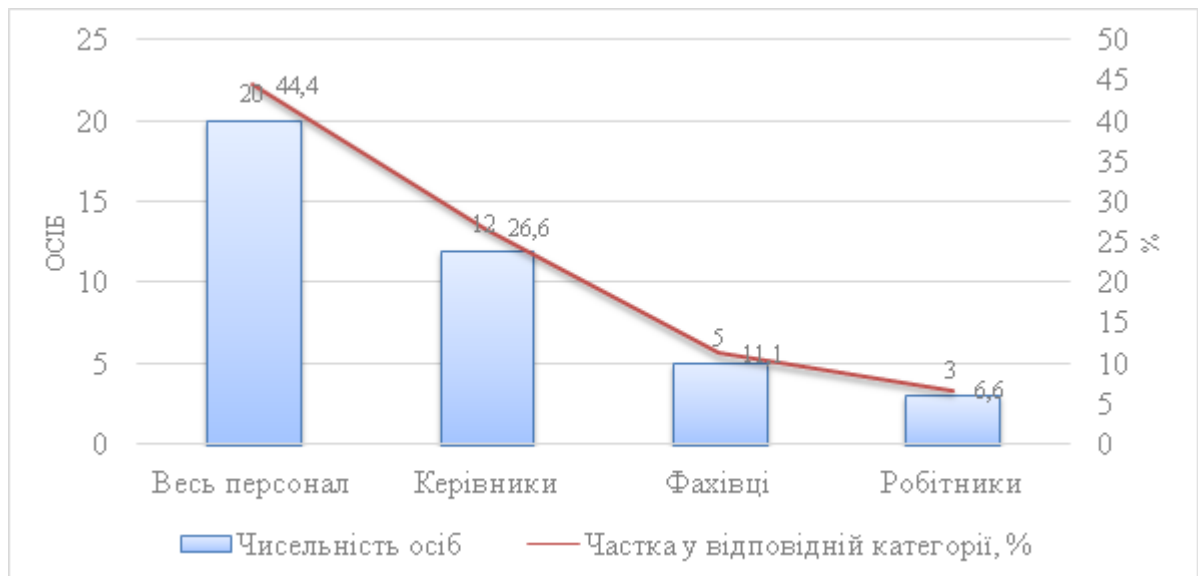


Рис. 2.13. Динаміка ідентифікації чисельності лідерів на підприємстві ТОВ «ДОКА» за 2024 рік

На нашу думку, це пояснюється особливостями аналізованого виду економічної діяльності. Такими, зокрема, є не порівняно велика частка управлінського персоналу, що виконує різноманітні функції управління, важливість командної роботи, що згуртовує персонал та виокремлює працівників з лідерськими і управлінськими якостями. В структурі персоналу підприємства найбільша частка лідерів припадає на керівників – 12 осіб, що складає лише 26.6 % від всього персоналу. Водночас, безпосередньо в структурі керівників частка лідерів становить 60 %, що, на нашу думку, слід вважати високим значенням, коли майже кожен другий керівник сприймається персоналом підприємства як лідер. Позитивно, що лідери присутні й у такій категорії персоналу підприємства як фахівці. Загалом респонденти виокремили п'ять таких осіб, але безпосередньо в структурі фахівців частка лідерів становила 25 %. Це засвідчує високу схильність фахівців підприємств до прояву лідерських навичок. Позитивно, що лідери присутні і серед робітників.

Окрім цього, виходячи з проведеного опитування нами також проведена статеві-вікова та управлінська характеристика лідерів на підприємстві (табл. 2.7)

Таблиця 2.6

Статеві-вікова та управлінська характеристики лідерів на підприємстві ТОВ «ДОКА» за (вересень-жовтень) 2024 рік

Персонал	Чисельність осіб	Частка у відповідній категорії, %	Частка у загальній чисельності, %
1	2	3	4
Загальна чисельність	45	100	100
Весь персонал	20	44,4	44,4
Стать лідерів			
Чоловіча	14	70	31,1
Жіноча	6	30	30
Вік лідерів			
Від 23 до 35 років	6	30	13,3
Від 36 до 59 років	12	60	26,7
Понад 60 років	2	10	4,4
Тип лідерства			
Формальне	12	60	26,7
Неформальне	8	40	17,8
Стилі лідерства			
Авторитарний	8	40	17,8
Демократичний	10	50	22,2
Ліберальний	2	10	4,4
Стилі поведінки			
Директивний	10	50	22,2
Наставницький	4	20	8,9
Підтримуючий	4	20	8,9
Делегуючий	2	10	4,4

Зауважимо, що на аналізованих підприємствах доволі високою є частка жінок-лідерів – 30 % (табл.2.6), що, знову ж таки, обумовлене специфікою підприємств галузі, де часто необхідний творчий підхід до впровадження відповідних технологій, організації приміщень і т. ін. Та все ж частка чоловіків – лідерів переважає і становить 31,1% дані відсотки у порівнянні до загальної кількості працівників. На аналізованому підприємстві найбільша частка лідерів (26,7%) перебуває у віці 36-59 років, що можна розцінювати як позитивне, оскільки сюди потрапили особи з достатньо значним життєвим та професійним досвідом, а також високою є частка молодих лідерів – у віці 23-35 років, яка становить 13,3%. Відтак, у підприємств є можливості до реалізації потенціалу лідерства, його подальшого розвитку по мірі реалізації професійної кар’єри працівників та їх подальшого професійно-

кваліфікаційного зростання.

Як можна спостерігати, на підприємстві наявне як формальне, так і неформальне лідерство. Проте, частку останнього (17,8 %) розцінюємо як дещо зависоку, оскільки неформальне лідерство об'єктивно менш контрольоване з боку керівництва підприємства. Тому підприємствам потрібно або «перевести» частину неформального лідерства у формальне, або реалізувати ефективні програми (заходи) з вискоефективного управління лідерами. Для ТОВ «ДОКА» характерним стало й те, що на ньому у більш-менш рівномірній мірі застосовуються всі стилі лідерства – авторитарний (17,8%), демократичний (22,2%) та ліберальний (4,4 %). Звісно переважає демократичний, вважаємо це позитивним аспектом, який дозволяє комплексно впливати на підлеглих і колег по роботі, знаходячи всі можливі підходи для впливу на персонал. Аналогічний висновок робимо й за стилями поведінки лідерів, де 22,2 % припадає на директивний, 31,6 % на наставницький та підтримуючий 8,8 %, 4,4 % на делегуючий стилі. На наш погляд, така структура доволі раціональна і свідчить про хороші передумови реалізації та впливу лідерства на управління персоналом підприємства. Окрім того, більшість працівників визначили рівень охоплення впливу лідерів на колектив підприємства як 44,4%.

Наступник кроком буде оцінка лідерських компетенцій керівника на підприємстві. Ефективність діяльності організації в стабільних умовах може бути забезпечена керуванням без урахування відносин лідерства. Але коли виникає нестабільність зовнішнього середовища, яка змушує весь персонал своєчасно реагувати на зміни обставин і запитів. Результативність проведення змін залежить від наявності можливостей у лідера впливати на результативність роботи персоналу. Відзначимо, що на сьогодні немає єдиного підходу до оцінки лідерських компетенцій керівника. Процес трудової діяльності керівника взаємопов'язаний з творчим підходом, індивідуальними особливостями співробітника, з інформаційними процесами та результатами економічного та соціального розвитку організації.

Відповідно, запропонована нами методика оцінки лідерських компетенцій ґрунтується на експертній оцінці запропонованого переліку лідерських компетенцій, результати якої представлено в Додатку В. Базою для дослідження слугувало ТОВ «ДОКА». Під час дослідження 20 особами (працівниками даного підприємства) була проведена оцінка 10 лідерських компетенцій керівників – лідерів підприємства з урахуванням відповідності стратегії розвитку підприємства. Оцінка лідерських компетенцій проводилася за наступною шкалою: компетенція відсутня – 1 бал; компетенція проявляється дуже рідко – 2 бали; компетенція проявляється рідко – 3 бали; компетенція проявляється часто – 4 бали; компетенція проявляється стійко, систематично, наочно – 5 балів. Отримані результати дослідження представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка лідерських компетенцій апарату управління
ТОВ «ДОКА»**

№ з/п	Лідерські компетенції	Бали										Середня оцінка в балах (від 1 до 5)
1	Активність та ініціативність	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	Орієнтованість на результат	3	5	5	4	3	3	5	4	4		4
3	Стратегічне мислення	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5
4	Креативність	3	3	4	4	2	2	3	3	3		3
5	Відповідальність за команду	3	5	4	5	4	4	4	4	3		4
6	Комунікативні здібності з орієнтацією на ефективну взаємодію	2	3	3	4	2	2	4	3	4		3
7	Оперативність в прийнятті управлінських рішень	3	2	3	4	3	3	3	3	3		3
8	Управління змінами	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5
9	Емоційний інтелект	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5
10	Орієнтація на навчання та розвиток як себе так і команди	3	5	4	4	4	3	4	4	5		4
11	Всього											41

Враховуючи отримані результати, можна зробити висновок, що керівництво даного підприємства мають досить високий лідерський потенціал. Однак, респонденти вважають, що керівництво має проблеми з креативністю, комунікативними здібностями та оперативністю в прийнятті управлінських

рішень. Розвиток саме цих компетенцій потребує значної уваги з боку керівників-лідерів, для утримання як своїх, так і конкурентних позицій підприємства. Для подальшого підвищення свого авторитету керівництву досліджуваних підприємств необхідно розвивати в собі талант та бажання впроваджувати сучасні технології вирішення робочих питань (креативність), та генерувати інноваційні ідеї. Як зазначалось вище, досліджуваному підприємству доцільно розвивати як лідерські компетенції, так і професійні.

Для розвитку лідерських компетенцій доцільно використовувати методики розвитку креативності керівників для подальшого підвищення їх лідерських компетенцій та ефективності роботи персоналу підприємства. Для підтримки професійних компетенцій керівництву вищого рівня доцільно впроваджувати системи постійно діючих тренінгів особистісного росту і професійної перепідготовки. Як основу можна запропонувати для використання триступеневий курс навчання за основними проблемними напрямками роботи - навчання та підвищення кваліфікації. Основною метою даної програми є допомога менеджерам в процесі вдосконалення навичок і знань в проблемних областях діяльності, підвищити їх лідерський вплив на результативність роботи персоналу підприємства, сприяти уникненню помилок і зосередитися на найбільш вагомих моментах кожної з лідерських компетенцій, що є найбільш значимими в практичній роботі керівника підприємства.

Таким чином, проведена оцінка лідерських компетенцій керівництва підприємства дозволило виявити їх високий лідерський потенціал щодо підвищення економічної ефективності роботи персоналу та прибутковості підприємства. Впровадження нової концептуальної системи управління лідерськими компетенціями персоналу підприємства дозволить комплексно враховувати всі аспекти лідерського впливу і його відповідність стратегічним орієнтирам розвитку підприємства та підвищить ефективність роботи кожного і підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Розробка програми розвитку лідерських компетенцій персоналу підприємства

З метою реалізації програми дій, яка спрямована на підвищення якості керівництва і зміцнення організаційної культури підприємствам доцільно зосередитись на підтримці існуючих лідерів. Допомога менеджерам на всіх рівнях в розвитку правильних лідерських якостей і поведінки забезпечить підприємствам можливість адаптуватися, впроваджувати інновації та розвиватися, а також використовувати можливості зростання. Ефективність лідерів і менеджерів може значно впливати на ефективність роботи підприємства, як в найближчій, так і в довгостроковій перспективі.

В Україні розвиваються відмінні менеджери, і багато підприємств вже використовують успішні підходи до створення своїх управлінських кадрів, особливо транснаціональні корпорації зі значними функціями персоналу. Однак необхідність підвищення лідерських якостей і управлінських якостей особливо гостро стоїть в нинішньому економічному середовищі. Це торкається всіх галузей економіки України. Сильні лідерські та управлінські навички є ключем до підвищення ефективності роботи підприємства і використання нових можливостей.

Довгостроковий успіх також залежить від розвитку цих якостей. Лідерство і управління - це навички, які можна успішно розвивати. Ті підприємства, які розвивають і в повній мірі використовують лідерський потенціал управлінського персоналу, впроваджуючи прогресивні стратегії управління змінами, збільшуючи взаємодію співробітників та розвиваючи їх лідерські якості, можуть отримати значне зростання продуктивності праці та довгостроковий успіх.

Управління XXI століття включає роботу в умовах постійних змін і

ускладнення організаційних структур. Нові технології, економіка знань і зростання соціальних мереж, більша прозорість, зростаючі споживчі вимоги і проблеми екологічних ресурсів - це тільки незначний перелік факторів, які необхідно враховувати менеджеру при здійсненні управління підприємством.

Правильне поєднання надихаючого лідерства та ефективних управлінських якостей на практиці може суттєво вплинути на ефективність роботи підприємства з точки зору прибутку, продажів, зростання і виживання.

Підприємства з більш кваліфікованим управлінським персоналом і спеціалізованою програмою розвитку управління працюють більш результативно і мають більш якісні ринкові стратегії виробництва. Лідерські та управлінські навички безпосередньо впливають на ефективну участь співробітників. Це важливо, тому що зайняті співробітники надають бізнесу свої конкурентні переваги. Рівні взаємодії з співпрацівниками можуть корелювати з продуктивністю і навіть більш значимо, є докази того, що поліпшення взаємодії корелює з підвищенням продуктивності.

Незважаючи на те, що аргументи на користь підвищення лідерських якостей і управлінських якостей є актуальними, наслідки не вирішення цих проблем в рівній мірі носять серйозний характер. Погане лідерство і управління можуть підірвати прибуток бізнесу і в кінцевому підсумку сприяти невдачі бізнесу. Нездатність ефективно здійснювати діяльність з керівництва та управління на робочому місці також вимагає витрат підприємств. Опитування спеціалістів підприємства показало, що більшість менеджерів (79 %) мають поточні можливості використання набутих якостей і знань, що вказує на те, що підприємство максимально використовує свої інвестиції в навчання.

Недоліки в лідерських і управлінських якостях керівного складу досліджуваного підприємства стримують зростання їх конкурентоспроможності. Цілком очевидно, що розвиток лідерських якостей - це засіб, що дозволить відкрити потенціал підприємства, дозволяючи йому використовувати наявні у нього можливості і домогтися стійкого

економічного процвітання. Вітчизняні менеджери менш кваліфіковані в порівнянні зі своїми колегами в країнах з розвинутою економікою. Поряд з дефіцитом кваліфікації рівень підготовки і розвитку управлінського персоналу як і раніше залишається порівняно низьким [59]. Серед факторів, що впливають на формування лідерської компетентності керівництва промислових підприємств варто відзначити: наявність труднощів в наборі випускників управлінського профілю з відповідними навичками; недостатнє розуміння того, що лідерські компетенції проявляються лише в практичній роботі; відсутність об'єктивної оцінки ефективності своєї власної практики управління з боку керівників; небажання вносити зміни; відсутність у роботодавців вимог щодо конкретних навичок і лідерських компетенцій серед управлінського персоналу.

Європейські професійні стандарти для керівництва та управління пропонують визначення ключових навичок керівництва та управління на підставі функціональних областей: забезпечення спрямування, робота з людьми, використання ресурсів, сприяння змінам і досягнення результатів. Ці стандарти регулярно переглядалися в консультації з роботодавцями та фахівцями в галузі освіти і підготовки, збільшуючи як їх глибину, так і широту охоплення [69].

Не залежно від того, яку модель розвитку обирає підприємство, виділяють ряд основних лідерських компетенцій, які кожен менеджер повинен в собі розвивати: чітке бачення майбутнього і здатність передавати це бачення іншим, надихаючи їх спільною роботою для його досягнення. Це передбачає створення ум оптимальних умов праці, організаційної культури, відносин і мотивації для натхнення людей на більш ефективну роботу; навички управління миттєвими операційними потребами, одночасно плануючи майбутнє. Керівники вищого рівня повинні бачити загальну перспективу, розробляючи довгострокові стратегії, які максимізують можливості стійкого зростання.

Вони повинні володіти навичками пошуку способів своєчасної адаптації

діяльності підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища; вміння налагодити конструктивний зворотній зв'язок з підлеглими, а також визначати поточні і майбутні потреб у навичках та створити культуру навчання в своїй команді, беручи на себе відповідальність за розвиток і просування людей, підтримуючи неформальне навчання на робочому місці; вміння використовувати інструменти бюджетування та фінансового планування, які гарантуватимуть підприємству досягнення своїх цілей; сприяння розвитку співпраці або партнерських відносин з іншими підприємствами. Для розвитку взаємовигідних відносин потрібен цілий ряд якостей, в тому числі навички ведення переговорів, здатність будувати альянси і стратегічні здібності, необхідні для визначення мети підприємства і прогнозування змін в її операційному середовищі.

Запропонований методичний підхід до розробки програми формування та розвитку лідерських компетенцій персоналу підприємства включає наступні етапи (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Етапи розробки програму розвитку лідерських компетенцій

Перший етап – оцінки вимог до лідерів і лідерських якостей, шляхом застосування потенційних рішень для виявлення недоліків. Кожен бізнес відрізняється від різних чинників, таких як їх розмір, продукт або послуга, або

технічна складність. Проте, існує досить загальних характеристик, щоб зробити процес самооцінки цінним. Розглядаючи його ефективність у порівнянні з такими показниками, як ключові показники ефективності, якості лідерства, підприємство може вивчити свої можливості на організаційному та індивідуальному рівні. Потім можна визначити тип якостей, знань, розуміння і досвіду, необхідних для проведення поточних і запланованих організаційних заходів. Здатність підприємства досягати своїх цілей відображає його лідерство і можливості управління. У зв'язку з цим кожному підприємству необхідно визначити конкретні компетенції, необхідні в усьому діапазоні управлінських завдань, від керівників вищої ланки до керівників фронтової лінії.

Другий етап – визначення прогалин в навичках, передбачає профілізацію лідерських якостей та дозволяє орієнтувати ресурси на ті необхідні навички, які потребують найбільшої уваги. Це забезпечить оптимальне використання ресурсів з точки зору підвищення загальної продуктивності.

Третій етап – усунення прогалин в навичках за рахунок розвитку внутрішнього таланту, який передбачає елемент планування наступності. Потенційних кандидатів на керівні посади необхідно визначати на ранній стадії і включити їх у відповідну програму розвитку. Це повинно включати в себе деяку базову підготовку з питань управління, але додаткова цінність буде додана завдяки реальному досвіду роботи. Така стратегія дозволить підприємствам ефективно управляти своїми потребами в робочій силі, а також допомагати персоналу в розвитку своєї кар'єри.

Четвертий етап – визначення способу розвитку лідерських якостей – навчання або неофіційний розвиток. Навчання може відбуватися і в середині, так і зовні і може здійснюватися різними способами. Ключовими є форма, зміст, терміни, тривалість і вартість. Досить дієвими будуть лідерські якості, якщо це буде частина акредитованої цілісної програми розвитку, а не поетапний підхід до навчання керівництва та управління, без установки їх в

контексті розвитку лідера і менеджера.

П'ятий етап – оцінка ефективності навчання. Мета навчання, яка пов'язана з профілем лідерських якостей, повинна бути узгоджена із зацікавленою особою. По завершенні навчання слід отримати від одержувача зворотний зв'язок щодо її сприймають цінності. Процес оцінки не зупиняється на досягнутому, оскільки важливо також оцінити ефективність навчання в підвищенні продуктивності. Це необхідно зробити через певний проміжок часу, щоб отримані навички почали впливати на діяльність підприємства.

Шостий етап – перегляд лідерських та управлінських можливостей в рамках своїх стратегічних програм розвитку. Без безперервної підтримки на рівні керівництва ініціатива, що почалася з ентузіазму, може легко зникнути в цикл бездіяльності і апатії. Для практичної реалізації програми формування та розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу необхідне її затвердження в рамках організаційної культури, і відповідне упорядкування процедур її оцінки на підприємстві (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Етапи впровадження програми формування та розвитку лідерських компетенцій в систему управління підприємством

Для збільшення керованості процесами розробки та впровадження в

систему управління персоналом підприємства і ефективного використання лідерських компетенцій з метою підвищення результативності роботи персоналу і ролі лідерів в розвитку підприємства необхідно обґрунтовано та відповідально використовувати запропонований підхід.

Забезпечення досягнення результатів впровадження програми формування та розвитку лідерських компетенцій персоналу підприємства потребує розробки стратегічного плану, основним елементом якого є розробка стратегії розвитку лідерських компетенцій як документу внутрішнього користування, в якому буде визначено основні положення плану управління розвитком лідерських компетенцій, відображено стратегічні цілі, послідовність та способи реалізації запланованих заходів, визначено методiku аналізу та виконавців, окреслено завдання та відповідне ресурсне та інформаційне забезпечення. Положення стратегії розвитку лідерських компетенцій повинні узгоджуватися зі стратегією розвитку підприємства.

3.2. Методичні підходи щодо оцінки лідерських компетенцій персоналу підприємства

Стратегія формування та розвитку лідерських компетенцій персоналу підприємства може бути реалізована в програмі формування та розвитку лідерських компетенцій, до планування і впровадження якої залучаються як фахівці відділу кадрів підприємств, так і власники підприємства, стратегічних господарських одиниць, провідні менеджери, фахівці консалтингових фірм. Об'єктами лідерського впливу є менеджери керівники всіх рівнів управління, наявні та перспективні лідери з управлінського персоналу і керівники структурних підрозділів підприємства.

Методичний підхід щодо оцінки лідерських компетенцій керівництва повинен включати оцінку не тільки їх сформованості, але й оцінку ступеня лідерського впливу на результативність роботи персоналу підприємства в розрізі наступних показників: продуктивність праці, прибуток на співпрацівника, середня заробітна плата, рівень інноваційного розвитку,

лідерська компетентність (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Науково-методичний підхід до оцінки лідерських компетенцій персоналу підприємства з урахуванням його стратегічних орієнтирів

Лідерський вплив є базовою умовою розвитку лідерства на підприємстві. Це сукупність важелів регулювання поведінки працівників при виконанні функцій і завдань, а також наявність в колективі програм, що зосереджені на формуванні і розвитку лідерських компетенцій їх використанні з метою забезпечення результативного функціонування підприємств.

Оцінювання лідерських компетенцій доцільно проводити за двома групами критеріїв оцінки лідерських компетенцій: наявністю та їх використанням в управлінській діяльності, поетапно проходячи такі фази аналізу, як діагностика, ідентифікація лідерських компетенцій, оцінка ефективності лідерських компетенцій, лідерський вплив на результативність роботи персоналу, інтеграція лідерських компетенцій в стратегічний план розвитку підприємства на сьогоднішній день не існує досконалого і причинно-наслідкового лідерського впливу на ефективність роботи персоналу

підприємства.

Запропонований методичний підхід до розробки програми розвитку лідерських компетенцій персоналу підприємства дозволить керівництву не тільки формувати, розвивати і використовувати лідерські компетенції, а й визначати лідерський вплив на процес визначення місії та стратегічних цілей, організаційної культури і сприятиме підвищенню ефективності та впровадженню інновацій на підприємстві.

Перераховані інструменти сприяють формуванню інформаційної бази оцінки лідерських компетенцій персоналу підприємства. Отримані дані необхідно проаналізувати за допомогою ряду методик. Найбільш поширеним є анкетне опитування з наступним опрацюванням отриманих кількісних даних. Для цього можуть бути використані як стандартні анкети, так і спеціально розроблені, в яких виділяють декілька напрямків аналізу, на основі яких формуються варіанти можливих відповідей чи поведінки лідера або ж відповідно – респондента). Опитуваний визначає як часто лідер обирає відповідний стиль поведінки коли приймає управлінське рішення.

Поширеною є методика Університету штату Огайо (Анкета опису поведінки лідера (LBDQ)), де передбачені різні сценарії поведінки лідерів, причому за двома базовими напрямками: перший – визначення ступеня відповідності поведінки лідера формальній організаційній структурі та розподілу функцій між підлеглими; другий – його взаємовідносини з персоналом, які формують морально- психологічний клімат в колективі.

Ще однією поширеною методикою, є багатофакторна анкета з лідерства (MLQ), що включає 45 тверджень пов'язаних зі стилями управління та і відповідними результатами щодо їх ефективності.

В розвинених країнах поширеним є опитування HEXACO-PI, відповідно до якого респонденти на початку опитування самостійно формують так званий «портрет» досконалого лідера, а потім даючи відповіді на спеціально розроблені питання порівнюють характеристики керівника-лідера підприємства, з визначеними ними характеристиками еталонних якостей.

Найбільш ефективним є не визначення в якості найбільш прийнятного методу оцінки для кожного підприємства окремо, а їх оптимальне поєднання. Це дає змогу визначати зв'язок між стилем лідерства і особистісними якостями лідерів. Для визначення стилю лідерства може бути використана анкета на основі методик LBDQ та MLQ, а для особистісних якостей лідерів – HEXACO-PI.

Наступним етапом методики оцінки лідерських компетенцій є діагностика їх ефективності. Цю ефективність доцільно оцінювати на різних рівнях її прояву. Багато вчених, що займалися розвитком методики оцінки ефективності керівника - лідера в якості об'єкта дослідження обирали лідерські якості. Очевидним є факт, що ефекти від формування та реалізації лідерських компетенцій проявляються не лише на рівні керівника, а забезпечують позитивний вплив на роботу підприємства, всього колективу та показники ефективності діяльності всього підприємства. Але це не знайшло відображення в дослідження вчених щодо означеного напрямку. Тому науково-методичний підхід до оцінки лідерських компетенцій персоналу, передбачає не тільки їх оцінку, але й врахування лідерського впливу на результативність роботи персоналу підприємства. Це дає змогу системно і комплексно діагностувати результати роботи управлінського персоналу. Керівництво може використовувати методику розрахунку інтегрального коефіцієнта лідерського впливу на результативність роботи персоналу як добутку коефіцієнтів для кожного з показників результативності роботи персоналу помножених на їх вагові коефіцієнти.

Серед факторів, як впливають на ефективність розвитку лідерських компетенцій варто відзначити: стабільність морально-психологічного клімату та результативність роботи персоналу, підрозділів і підприємства в цілому.

Оцінити ступінь впливу лідерських компетенцій на результативність роботи персоналу підприємства можливо на основі визначення відповідності отриманих результатів за планом; виявлення причин, які це обумовили та рівня відповідальності керівника-лідера; які якості лідерам доцільно змінити;

які заходи реалізувати з метою розвитку лідерських компетенцій.

Все вище перераховане - етапи оцінки сформованості лідерських компетенцій, діагностика лідерського впливу, при цьому його можна віднести до оцінки використання лідерських компетенцій на підприємстві. В процесі розвитку науково-методичних підходів кадрової роботи і отримання позитивного результату від впровадження програм формування та розвитку лідерських компетенцій, направлених на підвищення результативності роботи персоналу доцільно окреслювати стратегічні перспективи для розвитку підприємства.

Розробка, а в подальшому – апробація науково- методичного підходу до оцінювання лідерських компетенцій на підприємстві дозволить оцінити ступінь сформованості лідерських компетенцій; їх відповідають стратегічним планам; якими лідерським компетенціями наділені керівники, оскільки вони співвідносяться з моделлю лідерського впливу; на скільки лідерські компетенції впливають на результативність роботи підлеглих; якими є зв'язки між лідерами і їх послідовниками, і т. д.

Перша включає перелік критеріїв, що характеризують наскільки сформовані лідерські компетенції в управлінського персоналу, набули поширення і впровадження. Серед найбільш значимих лідерських компетенцій варто виділити наступні:

1. Новаторство, яке передбачає стратегічне бачення можливостей для покращення, сміливе висловлювання власних ідей, участь в реалізації нововведень.
2. Цілеспрямованість в досягненні поставлених цілей, врахування потреб і можливостей підприємства і фокусування на найбільш важливіших з них. Високі вимоги до якості як своєї роботи, так і роботи інших.
3. Постійний розвиток. Бере на себе відповідальність за саморозвиток та активно використовує можливості для розвитку для того, щоб успішно виконувати поточні робочі завдання і бути готовим до вирішення завдань і проблем, що виникатимуть в майбутньому.

4. Розробка і реалізація стратегій. Розуміння умови ведення бізнесу, обирання стратегії і встановлення цілей, які підтримують концепцію розвитку підприємства, зрозуміло висловлює все це для всіх працівників. Приймає своєчасні і обґрунтовані необхідні рішення.

5. Управління командою та її розвиток. Забезпечення ефективної роботи і досягнення цілей команди. залучення працівників особистим прикладом і визнання їх досягнень, створення робочої атмосфери.

6. Управління змінами. Впевнено і постійно ініціює зміни, планує і забезпечує плавне впровадження змін, своєчасно інформує про зміни, підтримує і залучає відповідні сторони (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Критерії оцінки лідерських компетенцій персоналу підприємства

На наш погляд, лідерські компетенції можуть бути успішно впроваджені на підприємстві, оскільки дані формулювання відповідають потребам підприємства, що виражається через місію («розвиток потенціалу кожного співпрацівника») і стратегію розвитку персоналу («систематичний розвиток

впливає на продуктивність» (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Процес впровадження моделі лідерських компетенцій

Для оцінки ключових і лідерських компетенцій доцільно використовувати розроблену шкалу, яка визначає рівні володіння компетенціями для працівників. Шкала є описовою і включає в себе чотири рівні: початковий; практичний; професійний; експертний (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шкала оцінки лідерських компетенцій

Рівень	Характеристика
Початківець	Володіє деякими знаннями і вміннями. Через нестачу досвіду може потребувати наставництва(керівництва/ управління).
Практик	Вміє виконувати роботу в звичайних ситуаціях. В складних або нових ситуаціях може потребувати керівництва. Ділиться своїми знаннями і досвідом.
Професіонал	Знає і може виконувати роботу в різних ситуаціях в тому числі і складних. Ділиться своїми знаннями і досвідом а також інструктує інших.
Експерт	Знає і може виконувати роботу в різних ситуаціях в тому числі і складних. Ділиться своїми знаннями і досвідом а також інструктує інших. Формує нові стандарти даної компетенції і є визнаним експертом у даній сфері.

Оцінка лідерських компетенцій з використанням описової шкали повинна проводитися в кілька етапів: спочатку визначався бажаний рівень, потім, працівник самостійно оцінював своє володіння компетенціями, що узгоджувалося з його безпосереднім керівником. У підсумку вийшло дві оцінки бажана і узгоджена.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі подано узагальнення та нові підходи до вирішення науково-прикладної проблеми – обґрунтування теоретико-методологічних засад та прикладного інструментарію навчання та розвитку лідерських якостей персоналу підприємств. Отримані науково-теоретичні, методичні та практичні дані дозволяють зробити такі висновки:

Результати дослідження розвитку концепції лідерства, а також практики створення сучасних та ефективних систем розвитку людських ресурсів довели важливість лідерських якостей управлінського персоналу. При цьому «лідерство» пропонується розглядати як взаємодію та вплив керівника на персонал залежно від його лідерських якостей, серед яких найбільш значущими є креативність та емоційний інтелект; «лідерські здібності» — це наявність знань, умінь і якостей, моделей поведінки, які сприяють об'єднанню підлеглих під час виконання завдань у процесі реалізації організаційних змін; «Лідерський вплив» - це результат взаємодії лідера та його послідовників, що сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу.

Фактори, що впливають на формування лідерських якостей персоналу в сучасних умовах, поділяються на дві групи: фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дає змогу виявити зміни зовнішнього середовища, до яких підприємство має своєчасно адаптуватися, та сильні сторони внутрішнього середовища, що сприятиме формуванню лідерського потенціалу управлінського персоналу підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОКА» створено відповідно до чинного законодавства України рішенням Установчих зборів засновників (Протокол № 1 від 12.03.2002 р.) та діє на базі їх майна. Повне найменування Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОКА»; Скорочене найменування Товариства: ТОВ «ДОКА». Місцезнаходження підприємства: 10001, Україна, Житомирська область, м. Житомир, вул. Баранова, 83 роки. Підприємство створено для задоволення суспільних потреб у виробництві продукції, виконанні робіт і наданні послуг

у сфері будівництва, а також у суміжних та інших галузях і сферах їх реалізації на основі прибутку, отриманого від соціально-економічних інтереси членів. трудового колективу.

Проведений горизонтальний аналіз показує, що рентабельність за валовим та чистим прибутком ТОВ «ДОКА» характерна лише у 2019 та 2020 роках – прибуток становив 34,8 та 418,7 тис. грн відповідно. Протягом 2019-2020 років бізнес (реалізація продукції, діяльність і вся фінансово-господарська діяльність) був прибутковим, але ситуація кардинально змінилася в 2021 році. Бізнес став збитковим, негативним фактором стало зростання собівартості реалізації продукції, товарів, робіт і послуг. Вивчивши показники платоспроможності та фінансової стійкості, можна зробити висновок, що керівництву слід звернути увагу на процеси, що відбуваються в компанії, і вжити необхідних заходів щодо їх покращення, оскільки така тенденція може призвести до банкрутства та банкрутства. ліквідація компанії.

З метою збору та подальшої обробки даних, необхідних для оцінки лідерських характеристик в аналізованій нами компанії, було розроблено анкету, зразок якої наведено в Додатку Б, а питання якої згруповані в три блоки. Відповідне опитування було проведено серед працівників цієї компанії у вересні-жовтні 2022 року. Опитано 20 респондентів.

Опитування проводилось у формі інтерв'ю з респондентами, що допомогло пояснити та надати більш детальну інформацію респондентам щодо суттєвих характеристик, компонентів та елементів, характеристик лідерства, а також надати їм роз'яснення відносно неясних питань та варіанти відповідей з анкети. Проведена оцінка дала такі результати: з одного боку, персонал компанії виділяє досить велику кількість керівників. Так, загалом це 44,4% від загальної кількості працівників компанії; По-друге, зазначимо, що в аналізованих компаніях досить висока частка жінок-керівників – 30%, що, знову ж таки, зумовлено специфікою компаній галузі, де креативний підхід до впровадження відповідних технологій, організації приміщень тощо. часто необхідно. Проте частка керівників-чоловіків переважає і становить 31,1% від

цих відсотків віку по відношенню до загальної кількості працівників. Однак у досліджуваній компанії також є прогалини в підготовці лідерів. Так, такі характеристики як толерантність та довіра до персоналу виявилися низькими (5 та 5,5 балів відповідно (при максимальному значенні 10 балів)). Оцінка того, чому лідерство в компанії не прийнято, також показала негативні результати, виміряні в балах (максимальна кількість балів – 10). Основними факторами, що призводять до цього, є нерівне ставлення керівництва до персоналу (7,5 балів), несправедливий розподіл обов'язків (8 балів) та несправедлива винагорода за працю (7,5%).

За результатами опитування, проведеного серед 20 респондентів досліджуваної компанії, наявність лідерських якостей у керівників досліджуваних компаній оцінювалася за десятьма елементами. Отримані результати показали, що керівники ТОВ «ДОКА» мають досить високий лідерський потенціал. Однак вони мають проблеми з креативністю, комунікативними навичками, ефективністю прийняття управлінських рішень і здатністю керувати змінами.

З метою формування та використання лідерських якостей доповнено перелік критеріїв оцінки лідерських якостей персоналу двома групами з урахуванням процесу їх формування та використання. Перший включає: аналіз, оцінку динаміки та діагностику лідерських якостей, другий – їх вплив, формування та розвиток, що дасть змогу систематизувати отримані результати оцінки та використати їх для розробки стратегії управління персоналом.

Практична реалізація стратегії навчання та розвитку лідерських навичок на підприємстві – це реалізація програми навчання та розвитку лідерських навичок, яка доповнена основними етапами впровадження з описаної вище стратегії: формування моделей лідерських якостей управлінського персоналу, розвиток лідерських якостей, здійснення лідерського впливу на підлеглих, використання творчих підходів у реалізації стратегії та створення умов для підготовки нових лідерів. Реалізація програми дозволяє визначити наявні лідерські якості персоналу та оцінити вплив лідерства на досягнення

стратегічних напрямків за кожним показником ефективності кадрової роботи.

У процесі розробки та реалізації стратегії розвитку бізнесу доцільно використовувати ефективні інструменти розвитку лідерських якостей персоналу в системі управління бізнесом. Отже, основні етапи стратегії навчання та розвитку лідерських якостей персоналу підприємства визначаються наступним чином: формулювання загальної мети та стратегічних завдань, послідовність виконання запланованих заходів, існуючі методи оцінки лідерських якостей, виконавці та описано їх основні завдання, а також відповідне ресурсне та інформаційне забезпечення. Використання організаційних, індивідуальних та навчальних засобів сприятиме підвищенню якості управлінської взаємодії між керівником і підлеглими підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нестуля О.О. *Основи лідерства: тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців*: навч. посіб. Київ: Знання, 358 с.
2. Підлісна, Т.В., 2012. *Лідерство в державній службі України: теоретичні основи*. Кандидат наук: автореферат. Українська академія державного управління, 20 с.
3. Петрова, І.Л., 2009. Управління персоналом, засноване на компетенціях. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*, Вип. 7, с. 160–166.
4. Петрова, І.Л., 2007. Роль компетенцій у збалансуванні ринку праці та ринку освітніх послуг. *Ринок праці та освіта*: зб.наук.ст., №3, с. 20-30.
5. Оуен, Х., Ходжсон, В. та Газзард, Н., 2005. *Призвание – лидер: полное руководство по эффективному лидерству*. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 384 с.
6. Нагара, М.Б., 2011. *Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу*. Кандидат наук: автореферат дисертації. Тернопільський національний економічний університет, 20 с.
7. Fisher, R. and Sharp, A., 1998. *Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss*. London: Harper Colins Business, 196 p.
8. Taylor, B., 1995. The new strategic leadership driving change, getting results. Long range planning. *Long Range Planning*, [online] Volume 28, Issue 5, pp. 71-81. Available at: <[https:// www.sciencedirect. com/science/article/abs/pii/002463019500039L](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/002463019500039L)>.
9. Hersey, P. and Blanchard, K., 1982. Leadership Style: Attitudes and Behaviors. *Training & Development Journal*, №36(5), pp. 50-52.
10. Калашнікова, С.А., 2010. Еволюційні рівні та професіоналізація управління. *Освітологічний дискурс*, № 2, с. 50-70.
11. Arnaud, G. and Lauriol, J., 2002. L'ave`nement du mode` le de la competence: Quelles evolutions pour la GRH? *La Revue des Sciences de Gestion* -

Direction & Gestion des Entreprises, № 194, pp. 11–20.

12. Жарик, Е.А., 2014. Компетенции и компетентность управленческого персонала организации. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, Vol. 2, No. 1, с. 179-180.

13. Жарик, Є.А., 2014. Аналіз підходів щодо розуміння сутності лідерства. В: П.О. Нікіфоров, О.С. Саєнко, автори тез, ред., *Детермінанти сучасного розвитку соціально-економічних систем в умовах глобальної нестабільності: III Міжнародна науково-практична конференції студентів, аспірантів та молодих учених*. Чернівці, Україна, 24-26 Квітень 2014. Чернівці: ЧНУ, Ч. 2.

14. Анісімов, О. та Колпаков, В., 2005. Лідерство – фактор суспільного розвитку. *Персонал*, [online] №9, с. 46-50. Доступно: <http://personal.in.ua/article.php?id=132> > .

15. Якушко, Н.О., 2018. Теоретичні засади дослідження лідерства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, №1, с. 25-29.

16. Саврасова-В'юн, Т., 2015. Структура професійно-психологічної компетентності майбутніх педагогів. *Освітологічний дискурс*, № 2 (10), с.241-250.

17. Чалова, М.А. та Сучков, А.В., 2014. Підходи щодо оцінки лідерських якостей керівника. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, Вип. 8 (7), с.147-151.

18. Фролова, Г.Г., 2002. *Управління діяльністю підприємства на засадах ситуаційного менеджменту*. Кандидат наук: автореферат дисертації. Хмельницький національний університет, 20с.

19. Големан, Д. І., 2012. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення управління потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, № 6, Т 2, с. 48-59.

20. Якушко, Н.О., 2018. Теоретичні засади дослідження лідерства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, №1, с. 25-29.

21. Грищенко, І.М., 2015. Лідерство: потреба в досягненні

результату. *Інвестиції: практика та досвід*, №15, с.78-81.

22. Нікольська, Ю.Г., 2014. Лідерські якості керівника як складова успішної діяльності сучасної організації. Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О.Г. РОМАНОВСЬКИЙ, ред., *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: Всеукраїнська наук.-практ. конф. «Психолого-педагогічні аспекти формування управлінського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика»*. Харків: Україна, 22 Жовтень 2014. Харків: НТУ «ХПІ», Вип. 40-41 (44-45), с.126-133.

23. Войнаш, Л.Г., 2012. *Удосконалення управління персоналом: формування кадрової політики в контексті конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації України*. Кандидат наук: автореферат дисертації. Полтавський університет економіки і торгівлі, 20 с.

24. Нестуля, О.О., Нестуля, С.І. та Карманенко, В.В., 2013. *Основи лідерства: тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців*: навч. посіб. Київ: Знання, 358 с.

25. Нестуля, О.О. та Нестуля, С.І., 2010. *Лідерство в управлінні персоналом*. В: Т.А. Костишина, ред. *Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці*: монографія. Полтава: Літератор, 498 с.

26. Кудрик, Л.Г. та Шиян, О.І., 2018. *Професійна майстерність і фахова компетентність педагога-організатора*: навчально-методичний посібник для педагогів-організаторів. Львів: КЗ ЛОР «ЛОППО», 72 с.

27. Петрова, І.Л., 2009. *Управління персоналом, засноване на компетенціях*. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*, Вип. 7, с. 160–166.

28. Жарик, Є.А. та Гуржій, Н.М., 2014. *Розвиток управлінського персоналу на основі компетентного підходу*. В: Сумський державний університет, *Екзистенційні та комунікативні питання управління: Міжнародна науково-теоретична конференція*. Суми, Україна, 23-25 Січень 2014. Суми: Сумський державний університет, Ч. 2.

29. Дармограй, П.В., 2015. Сутність, особливості змісту та характеристика структурних компонентів професійної компетентності офіцерів державної пенітенціарної служби України. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: педагогіка і психологія*, Вип. 44, с.127-132.
30. Швець, Г.О., 2010. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського національного технічного університету*, №33, с. 124-129.
31. Чернов, С. І., 2014. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*, [online] Вип. 40, с. 109-115. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_40_15 .
32. Щетініна, Л. В., 2010. Теоретико-методологічні основи визначення поняття «компетенція». *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.*, Т. 3, с. 465–471.
33. Єлькіна, В.В., 2005. Психологічний аналіз феномена лідерства. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, [online] №3. Доступно: http://novyn.kpi.ua/2005-3-1/08_Elkina.pdf .
34. Серіков, Д.О., 2017. Визначення напрямів розвитку управлінської компетентності керівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні відносини та світове господарство*, № 14, Ч. 2, с. 123-127.
35. Воробйова, Є.В. та Левчук, О.П., 2012. Роль лідерських якостей менеджера у його професійній діяльності. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*, № 32, с. 258–263.
36. Бабенко, О.М., 2014. Формування елементів стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, №4, с. 81-86.

37. Бабенко, О.М., 2014. Лідерство в управлінні закладами ресторанного господарства: теоретичний аспект. В: Т.А. Костишиної, ред. *Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку: монографія*. Полтава: ПУЕТ. с. 141-156.
38. Ібрагімова, І. ред., 2012. *Розвиток лідерства*. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 400 с.
39. Цун-ян Сай, Йик С., 2005. Лідерство как отправная точка стратегии *Вестник McKinsey*, [online] №1. Доступно: <<http://vestnikmckinsey.com/organizational-models-and-management-systems/liderstvo-kak-otpravnaya-tochka-strategii>> .
40. Лугова, В.М. та Єрмоленко, О.А., 2012. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*, № 1, с. 64–67.
41. Оліфіра, Л., 2010. Проблема формування професійної управлінської компетентності керівників закладів освіти в психологопедагогічних дослідженнях. *Теорія та методика управління освітою*, [online] № 3. Доступно:<<http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10olippr.pdf>> [.
42. Лугова, В. М. Сєріков Д. О. 2017. Діагностика управлінської компетентності керівника. *Актуальные научные исследования в современном мире*: сб. научн. трудов, Вип. 3(23), Ч. 4, с. 36-41.
43. Васильченко, В., Гриненко, А., Грішнова, О. та Керб, Л. 2015. *Управління трудовим потенціалом*. Київ: КНЕУ, 403 с.
44. Кудрик, Л.Г. та Шиян, О.І., 2018. *Професійна майстерність і фахова компетентність педагога-організатора: навчально-методичний посібник для педагогів-організаторів*. Львів: КЗ ЛОР «ЛОППО», 72 с.
45. Скібіцька, Л.І. 2009. *Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури, 192 с.
46. Стрілець, М. І., 2010. *Професійний рекрутинг у системі державної служби України*. Кандидат наук: автореферат дисертації.

Національна академія державного управління, 20с.

47. Титаренко, Т.М., 2013. *Лідер і лідерство. Сучасна психологія особистості*: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Каравела, 374 с.
48. Топалов, С.А. та Зубова, Г.В., 2014 Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Економічний вісник ЗДІА*, Вип. 7, с. 110-120.
49. Хаїтов, П.О., 2016. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*, № 6-7, с. 49-56.
50. Ясінецька, І.А., 2017. Впровадження програм розвитку лідерства на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*, №6, Т. 3(253), с. 222-225.
51. Ясінецька, І.А., 2018. Методи формування лідерських компетенцій менеджера в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*, №5, Т. 2(262), с. 187-190.
52. Management and leadership of astrazeneca. 2016. [online]. Available from: <https://www.ukessays.com/essays/business/management-and-leadership-of-astrazeneca-business-essay.php?vref=1> [Accessed 5 April 2022].
53. Bass, B.M. and Avolio, B.J. 1990. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 28 p.
54. Blake, R. and Mouton, J., 1985. *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: TX; Gulf, 314 p.
55. Buus, I., 2005. The evolution of leadership development: challenges and best practices. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37, № 4, pp. 185–188.
56. Cacioppe, Ron, 2007. Feature Article: The Integral 360° Leadership and Management Profile: An Extra-ordinary Approach for Leadership Development. *Integral Leadership Review*, [online] August, pp. 1-9. Available at: <http://integralleadershipreview.com/5284-feature-article-the-integral-360-leadership-and-management-profile-an-extra-ordinary-approach-for-leadership-development/> [Accessed 18 October 2022].

57. Center for Creative Leadership. 4 Keys to Strengthen Your Ability to Influence Others. [online] Available at: <<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/4-keys-strengthen-ability-influence-others/>> [Accessed 18 October 2022].

58. Center for Creative Leadership. You Can Master the 3 Ways to Influence People. [online] Available at: <<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/three-ways-to-influence/>> [Accessed 18 October 2022].

59. Бабенко, О.М., 2014. Лідерство в управлінні закладами ресторанного господарства: теоретичний аспект. В: Т.А. Костишиної, ред. *Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку: монографія*. Полтава: ПУЕТ. с. 141-156.

60. Бабенко, О.М., 2014. Формування елементів стратегії розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, №4, с. 81-86.

61. Вартанова, О.В., 2017. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр. Національного авіаційного університету*, Вип. 5, с.97–102.

62. Вартанова, О.В., 2014. Формування моделей компетенції підприємства. *Вісник ЧДТУ. Серія: Економічні науки*, Вип. 38, Ч. I, с. 174–183.

63. Волківська, Д. А., 2014. Сучасні підходи до визначення лідерства. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки*, Вип. 115, с. 45-47.

64. Гуржій, Н. та Фенюшина, С., 2017. Основні умови ефективного лідерства в організації. *Інфраструктура ринку*, [online] Вип. 9, с. 52-58. Доступно: <http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/9_2017_ukr/11.pdf> .

65. Жарик, Є.А. та Гуржій, Н.М., 2014. Концептуальний та еволюційний розвиток теорій лідерства. *Науковий вісник Чернівецького університету: збірник наукових праць. Економіка*, Вип. 710-711, с. 65-68