

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В
ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0739-пм
Кіях Дмитро Русланович

(ПІБ)

(підпис)

Спеціальності: 073 Менеджмент

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма:
Промисловий менеджмент

(шифр і назва)

Керівник к.ю.н., доц. Н.П.Капітаненко

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент _____

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

(код та назва)

Спеціалізація _____

(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,

проф.Воронкова В.Г. _____

«25» листопада 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Кіях Дмитра Руслановича

1. Тема роботи (проєкту) **УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ** керівник роботи Капітаненко Н.П., к.ю.н, доцент, затверджена наказом ЗНУ від «25» 05.2020 року № 595-С
2. Строк подання студентом роботи 01 грудня 2020 р.
3. Вихідні дані кваліфікаційної роботи магістра: нормативно-законодавчі акти, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): - розглянути методологічні аспекти формування лідерських якостей керівника в організації; - дослідити понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах; - розглянути зарубіжний досвід формування лідерських якостей керівника в організації;- дослідити загальну характеристику та організаційно-управлінську структуру ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»; - провести діагностику проблем лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»; - провести SWOT-аналіз лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»; - розглянути напрямки формування лідерських якостей керівника в організації; - обґрунтувати шляхи формування лідерських якостей керівника в сучасних умовах; - запропонувати практичні рекомендації щодо формування лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» в сучасних умовах.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Сутність поняття «лідерство»; Теорії лідерства; Контактні дані ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»; Власники ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»; Організаційно-управлінська структура ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»; Результати дослідження Експертної оцінки ефективності діяльності керівника; Результати дослідження стилів керівництва ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»; Матриця зважування прийнятності рішень; SWOT - матриця лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»; Групування визначень лідерства; Соціально-психологічна сутність авторитетного керівника-лідера; П'ятирівнева ієрархія лідерських здібностей; Ключові елементи лідерської компетентності сучасних керівників.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи магістра:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання видав
Розділ 1.	Воронкова В.Г., д. ф.н., проф., зав. кафедри МОУП	25.05.20	
Розділ 2.	Капітаненко Н.П., к.ю.н., доцент кафедри МОУП	15.07.20	
Розділ 3.	Капітаненко Н.П., к.ю.н., доцент кафедри МОУП	15.10.20	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доцент кафедри МОУП		

7. Дата видачі завдання 25 травня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Срок виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	розглянути методологічні аспекти формування лідерських якостей керівника в організації	25.05.20	виконано
2	дослідити понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах	15.06.20	виконано
3	розглянути зарубіжний досвід формування лідерських якостей керівника в організації	15.07.20	виконано
4	дослідити загальну характеристику та організаційно-управлінську структуру ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»	15.08.20	виконано
5	провести діагностику проблем лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»	15.09.20	виконано
6	провести SWOT-аналіз лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»	01.10.20	виконано
7	розглянути напрями формування лідерських якостей керівника в організації	15.10.20	виконано
8	обґрунтувати шляхи формування лідерських якостей керівника в організації	01.11.20	виконано
9	запропонувати практичні рекомендації щодо формування лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» в сучасних умовах	25.11.20	виконано

Студент

_____ (підпис)

Д.Р.Кіях
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проєкту)

_____ (підпис)

к.ю.н., доц. Н.П.Капітаненко
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

О.М.Венгер
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кіях Д.Р. Удосконалення лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах.

Кваліфікаційна робота магістра для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Н.П.Капітаненко Інженерний навчально-науковий інститут Запорізького національного університету.

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі магістра розглянуто особливості формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах. Значна увага приділяється напрямам удосконалення формування лідерських якостей керівника в організації. Розроблено напрями формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах, надано практичні рекомендації, за допомогою яких можливо підвищити лідерські якості керівника в організації в сучасних умовах.

Ключові слова: ЛІДЕР, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, КЕРІВНИК, ОРГАНІЗАЦІЯ, ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ, СУЧАСНІ УМОВИ.

ANNOTATION

Kiyakh D. Improving of the leadership qualities of the head in the organization in modern conditions

Qualification work of the master for obtaining the degree of higher education of the master on a specialty 073 "Management", the scientific adviser NPKapitanenko Engineering educational and scientific institute of the Zaporozhye national university.

Department of Organizational Management and Project Management, 2020.

In the qualification work of the master features of formation of leadership qualities of the head in the organization in modern conditions are considered. Considerable attention is paid to improving the formation of leadership qualities of the leader in the organization. The directions of formation of leadership qualities of the head in the organization in modern conditions are developed, practical recommendations by means of which it is possible to raise leadership qualities of the head in the organization in modern conditions are given.

Key words: LEADER, LEADERSHIP QUALITIES, MANAGER, ORGANIZATION, LIMITED LIABILITY COMPANY, MODERN CONDITIONS.

АНОТАЦИЯ

Киях Д.Р. Усовершенствование лидерских качеств руководителя в организации в современных условиях.

Квалификационная работа магистра для получения степени высшего образования магистра по специальности 073 «Менеджмент», научный руководитель Н.П.Капитаненко Инженерный научно-исследовательский институт Запорожского национального университета. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

В квалификационной работе магистра розглянуто особенности формирования лидерских качеств руководителя в организации в современных условиях. Значительное внимание уделяется направлениям совершенствования формирования лидерских качеств руководителя в организации. Разработаны направления формирования лидерских качеств руководителя в организации в современных условиях, даны практические рекомендации, с помощью которых можно повысить лидерские качества руководителя в организации в современных условиях.

Ключевые слова: ЛИДЕР, ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА, РУКОВОДИТЕЛЬ, ОРГАНИЗАЦИЯ, ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ, СОВРЕМЕННЫЕ УСЛОВИЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	15
1.1. Методологічні аспекти формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах	15
1.2. Понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника в організації	25
1.3. Зарубіжний досвід формування лідерських якостей керівника в організації	46
Висновки до першого розділу	59
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛАЙТ ХАУС ЛТД»)	62
2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»	62
2.2. Діагностика проблем лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»	69
2.3. SWOT-аналіз лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»	75
Висновки до другого розділу	81
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	83
3.1. Напрями формування лідерських якостей керівника в організації	83
3.2. Обґрунтування шляхів формування лідерських якостей керівника в організації	94

3.3. Практичні рекомендації щодо формування лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» в сучасних умовах	99
Висновки до третього розділу	104
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	110
ДОДАТКИ	118

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра зумовлена тим, що процес ринкової трансформації економіки висуває особливі вимоги до управлінського персоналу організації, особлива увага зосереджується на керівниках. Оскільки від їх професіоналізму та лідерських якостей залежить ефективність діяльності організації та конкурентоспроможність діяльності в сучасних умовах. Головну роль у процвітанні організації відіграє саме керівник організації, який здатний дивитися вперед і визначати напрямок, в якому необхідно рухатися, який володіє широким і довгостроковим баченням перспектив руху, а також володіє низкою рис, які притаманні справжнім лідерам. Лідерство - це мистецтво управлінської діяльності, універсальний за своєю природою феномен суспільного життя. Воно існує скрізь - у великих і малих організаціях, в бізнесі і в релігії, в компаніях і університетах, в неформальних організаціях і т.д. Лідерство властиво будь-якій сфері людської діяльності, для існування і процесу якої потрібне виділення керівників і відомих, лідерів і послідовників. Його значимість в існуванні організацій та їх управлінні дуже вагома та суттєва. З однієї сторони, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які притаманні тим, хто успішно спричиняє вплив на інших, з іншої, лідерство - це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей.

Реалії сьогодення свідчать, що в сучасних умовах зростання уваги до проблеми формування лідерських якостей керівника не випадкове, так як діяльність будь-якої організації визначається професіоналізмом його персоналу і в першу чергу - її керівника. Невипадково, вивчення професійних якостей сучасних керівників різного рівня викликає підвищений інтерес дослідників. Особливо популярною стала сфера технологій формування лідерських якостей керівника.

При цьому, лідерські якості керівника виступають як структурна компонента загального корпоративного іміджу організації та один з чинників перемоги у конкурентній боротьбі. Формування лідерських якостей керівника в організації є досить актуальним завданням для сучасних фахівців в галузі науки управління. Тому для здійснення управлінського впливу керівнику необхідно мати відповідні ресурси, до яких, поряд із формальними повноваженнями, що надає посада, відносяться і ресурси, які залежать від особистості керівника. У зв'язку з цим проблеми формування лідерських якостей керівника, має відображати та підкреслювати особливі, сильні, надзвичайні та актуальні якості менеджера, є завданням з високим рівнем практичної значущості.

Мета роботи полягає в дослідженні особливостей формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути методологічні аспекти дослідження процесів формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах;
- вивчити понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника в сучасних умовах;
- вивчити зарубіжний досвід формування лідерських якостей керівника в організації;
- дослідити загальну характеристику та організаційно-управлінську структуру ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»;
- провести діагностику лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»;
- провести SWOT-аналіз лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»;
- розглянути напрямки формування лідерських якостей керівника в організації;
- обґрунтувати шляхи формування лідерських якостей керівника в організації;

- запропонувати практичні рекомендації щодо формування лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» в сучасних умовах.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є процеси, пов'язані з формуванням лідерських якостей керівника в організації на прикладі ТОВ «Лайт Хаус ЛТД».

Предметом кваліфікаційної роботи магістра є соціально-економічні закономірності розвитку лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах.

Ступінь наукової розробки теми. Інтерес до лідерства і спроби осмислити цей складний і важливий соціальний феномен сходять до глибокої старовини. Так, вже античні історики Геродот, Фукидід, Тацит, Плутарх і ін. ставили в центр історичних оповідань дії видатних осіб - монархів, вождів, полководців - або небожителів - богів. Платон зображав лідера як людину, відмінну, з природженою схильністю до знання, любов'ю до істини, рішучим неприйняттям брехні. Його відрізняють скромність, благородність, справедливість, душевна досконалість. Таким, на думку філософа, є природжений філософ. Значний внесок в розуміння політичного лідерства вніс Н.Макіавеллі. Одним з перших він дав розгорнений опис лідера-государя, розробив технологію політичної діяльності, лідерської активності. Також, зазначимо, що основу дослідження склали фундаментальні положення і принципи соціально-психологічної науки щодо психологічних механізмів міжособистісного сприймання (О.Бодальов, Г.Оллпорт, Б. і І.Сарасон, Дж. Фрасер) та самопрезентацію особистості (Р.Баумейстер, П. Дракер, О.Леонтьєв); сучасні підходи управлінської психології до ролі особистості керівника (В.Шепель, Г.Почепцов, Г.Щокін, Дж. Ягер та інші); теорії управлінських якостей (Л.Кудряшова, В.Лебедев, Р.Кричевський та інші). Проблеми лідерства висвітлюють багато сучасних науковців. Серед дослідників цієї проблематики необхідно назвати В. Бакуменка, Р. Войтович, А. Гаврилюк, Н. Гончарук, В. Гошовську, В. Гурієвську, І. Ібрагімову, Н. Ларіну, Т. Новаченко, Л. Пашко, М. Пірен, А. Рачинського, І. Сурай та ін.

Також, зазначимо, що суттєвий вклад в дослідження даної проблеми зробили і вчені Запорізької школи менеджменту, а саме: В.Воронкова, М.Ажажа, І.Шавкун, М.Лепський, Н.Капітаненко, О.Мороз, О.Фурсін, О.Венгер та ін. Але, не дивлячись на таку зацікавленість до даної проблеми залишаються недостатньо вивченими деякі аспекти, щодо особливостей формування лідерських якостей керівників в організації. Аналіз літератури дає змогу констатувати, що проблема формування лідерських якостей керівника в сучасних умовах не була предметом системного та цілісного вивчення. Отже, потребами суспільства, необхідністю інноваційних змін у підготовці керівника в організації і зумовило вибір теми наукового дослідження, направлено на формування лідерських якостей сучасного керівника в організації в сучасних умовах.

Гіпотеза дослідження даної кваліфікаційної роботи магістра базується на припущенні, що розробка відповідних напрямів формування лідерських якостей керівника, їх використання як інструментів теоретико-методологічного аналізу сприятимуть підвищенню результативності й ефективності діяльності організації в цілому.

Методологічну основу дослідження складають такі основні принципи пізнання: об'єктивність, науковість, цілісність, принципи історизму, розвитку, єдності теорії і практики та інші. У кваліфікаційній роботі магістра використано комплекс загальнофілософських, загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило забезпечити достовірність і обґрунтованість наукових результатів. Теоретико-методологічну основу дослідження становить комплекс філософсько-світоглядних, загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечують єдність гносеологічного, соціально-філософського аналізу феномена щодо формування лідерських якостей керівника в організації.

Гносеологічний підхід дозволяє дослідити специфічну форму відображення і пізнання об'єкта, що вивчається, а соціально-філософський – спрямовують на розкриття місця, вагомості та ролі керівника в організації в

сучасних умовах. Соціально-філософське розуміння передбачає аналіз процесу виникнення та розв'язання суперечностей, що зумовлюють розвиток і функціонування об'єкта дослідження.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи магістра зумовлено актуальністю обраного об'єкта дослідження, складністю поставлених завдань і засобами їх досягнення, та полягає в тому, що робота сприяє подальшій розробці проблематики стосовно формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах.

Практичне значення кваліфікаційної роботи магістра та сфера застосування полягає в систематизації та узагальненні рекомендацій для цілеспрямованого формування лідерських якостей сучасного керівника в організації в сучасних умовах.

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та закордонні публікації, відображені в них результати теоретичних і методичних розробок, законодавчі та нормативно-правові акти. У процесі роботи над кваліфікаційною роботою магістра використовувалися результати досліджень закордонних і вітчизняних спеціалістів з менеджменту та результати власних спостережень.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи обумовлена актуальністю обраного об'єкта, складністю поставлених завдань та засобам їх досягнення. Це дозволило отримати результати, що мають характер наукової новизни, а саме:

- сформульовано і теоретично обґрунтовано зміст категорії «лідерські якості керівника», що дозволяє визначати вплив індивідуально-особистісних характеристик керівника на підвищення ефективності роботи всієї організації;
- доведено, взаємозалежність функцій управління з принципами та ролями у яких виступає керівник організації в сучасних умовах;
- визначено механізми формування лідерських якостей керівника та його вплив на діяльність організації;

- з'ясовано, що професійні якості керівника є важливою складовою процесу управління в сучасних умовах.

Апробація роботи. Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях та за результатами яких опубліковані тези:

1. Кіях Д. Требования к лидеру в цифровом обществе в условиях глобализации. *International Scientific-Practical Conference Theory and Practice: Problems and Prospects Book of Abstracts 21st -22nd of May, Kaunas*. 2020. 132. С.48;

2. Кіях Д.Р. Лідерські якості керівника як складова успішної діяльності організації в умовах становлення цифрового суспільства. *Формування концепції цифровізації як чинник розвитку креативності особистості та її вплив на розвиток людського й соціального капіталу*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 26-27 листопада 2020 року / Ред.-упорядник: д.філософ..н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С.117-119.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота магістра загальним обсягом 120 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновки, списку використаної літератури у кількості 91 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Методологічні аспекти формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах

Якісне вирішення проблеми формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах неможливе без обраної методології їх дослідження. Так як дане поняття належить до ряду виключно складних об'єктів, то методологічна база для проведення дослідження є досить широкою.

Стосовно тлумачення змісту поняття «методологія» немає єдиного підходу. Одні автори методологію науки розуміють як її філософську, світоглядну сферу, другі – ототожнюють методологію з діалектикою, історичним матеріалізмом, загальнотеоретичними проблемами будь-якої науки; треті вважають, що методологія – це самостійна галузь наукового знання, котра виходить за межі філософського аналізу і являє собою вчення, науку про метод і методики, четверті – заперечують за методологією статус самостійної науки, розглядаючи її як систему принципів, методів та логічних прийомів наукового пізнання.

Досить суттєвим є уточнення яке підкреслює, що методологія не є сукупністю, простим поєднанням теоретико-світоглядних концепцій, принципів, методів та засобів пізнання, вироблених окремими науками, а є явищем інтегральним, «зводом законів» наукового пізнання, який об'єднує низку компонентів: світорозуміння й фундаментальні загальнотеоретичні концепції, загальні філософські закони і категорії, загально- і конкретно-наукові методи [20, с. 18].

Іншими словами методологія – це макросистема світоглядних принципів, парадигм, методів і підходів, за допомогою котрих здійснюється пізнавально-теоретична діяльність та впроваджуються у практику отримані результати [71].

Досліджуючи методологічні аспекти формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах, зазначимо, що теоретичною та методологічною базою наукового дослідження є системне загальнотеоретичне осмислення об'єктивних процесів управління керівника в організації. Питання методології досить складне, оскільки саме це поняття тлумачиться по-різному. Багато зарубіжних наукових шкіл не розмежовують методологію і методи дослідження. У вітчизняній науковій традиції методологію розглядають як учення про науковий метод пізнання або як систему наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів дослідження. Таким чином, методологія представляє собою специфічну систему, що включає в себе принципи, категорії, теорії, парадигми і методи, що мають специфічне цільове призначення, пов'язане з реалізацією діяльності. Вона виступає як спосіб діяльності, спосіб організації діяльнісної системи. Цей підхід заслуговує на увагу, оскільки він інтегрує всі основні складові методології. Поняття «методологія» та поняття «метод», у деяких наукових школах вважають ідентичними, хоча вітчизняна наука чітко розмежовує ці поняття. Від того, усвідомив науковець метод дослідження чи ні, зумів підібрати необхідні методи - залежить кінцевий результат дослідної роботи [15, с. 78].

Вивчаючи методологію наукових досліджень необхідно розглянути категорії «об'єкт» і «предмет» пізнання. Тож, об'єктом пізнання прийнято називати те, на що спрямована пізнавальна діяльність дослідника. Об'єктом наукового дослідження є навколишній матеріальний світ, та форми його відображення у свідомості людей, які існують незалежно від нашої

свідомості, відбираються відповідно до мети дослідження. Досліджувати можна не тільки емпіричний об'єкт, а й теоретичний.

Під предметом пізнання розуміють досліджувані з певною метою властивості об'єкта дослідження, а також, ставлення до об'єкта. Таким чином, предмет є вужчим поняттям, ніж об'єкт і виступає його складовою. Щодо наукового дослідження, то визначальною рисою наукового методу є вимога об'єктивності, що виключає суб'єктивне тлумачення результатів, та можливості верифікації отриманих результатів. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійним науковим дослідженням магістранта. А будь яке дослідження неможливе без визначення та використання певних методів або їх системи. Складність, багатогранність і міждисциплінарний статус будь-якої наукової проблеми приводять до необхідності її вивчення у системі координат, що задається різними рівнями методології науки. У цьому контексті під методом розуміємо сукупність прийомів, операцій практичного або теоретичного пізнання дійсності, вирішення конкретного завдання. В економічній теорії широко використовується термін «методологія», який означає науку про метод і шляхи досягнення істини. Похідним від поняття «метод» є методика, тобто конкретизація методу у формі інструкцій, правил, технічних прийомів, послідовності дій [20, с. 53].

Методи найчастіше застосовують у теоретичних дослідженнях, а методики зазвичай використовують у практичній діяльності. Кожній галузі науки відповідають одна або декілька фундаментальних і прикладних навчальних дисциплін. Вивчаючи ці дисципліни у вищих навчальних закладах, майбутні фахівці опановують і методологію наукової галузі.

Термін методологія походить від грец. *methodos* (шлях дослідження, спосіб пізнання і *logos* - слово, поняття, вчення) та трактується як вчення про методи пізнання й перетворення світу. Розвиток методології пов'язаний з іменами великих греків Сократа, Платона, Арістотеля. Зокрема Сократ висунув на перший план діалектичну природу мислення в пошуках істини при зіставленні різних за значенням фактів [15, с.87]. Питання методології

досить складне, оскільки воно тлумачиться по-різному. Багато зарубіжних наукових шкіл не розмежовують методологію і методи дослідження. У вітчизняній науковій традиції методологію розглядають як учення про методи пізнання або систему наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів. Найчастіше методологію тлумачать як сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в якійсь науці [57, с.75].

Методологія виконує ряд функцій, за допомогою яких визначає ступінь розробки проблеми:

- визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища;
- направляє, передбачає особливий шлях, на якому досягається певна науково-дослідницька мета;
- забезпечує всебічність отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;
- допомагає введенню нової інформації до фонду теорії науки;
- забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- створює систему наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання [65, с.12]

Таким чином, методологія - вчення про систему наукових принципів, форм і способів дослідницької діяльності - має чотирирівневу структуру. Нині розрізняють фундаментальні, загальнонаукові принципи, що становлять власне методологію, конкретно наукові принципи, що лежать в основі теорії тієї чи іншої дисципліни або наукової галузі, і систему конкретних методів і технік, що застосовуються для вирішення спеціальних дослідницьких завдань [18, с. 234]. Ці ознаки поняття «методологія», що визначають її функції в науці, дають змогу зробити такий висновок: методологія - це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси

та явища. Також, зазначимо, що спочатку методологія розглядалася як предмет філософської рефлексії і виступала як система соціально апробованих принципів і правил пізнання об'єктивної реальності. Методологія хоча і має тісні зв'язки з теорією, але не є її тотожною. Якщо теорія є результат процесу пізнання, то методологія визначає способи досягнення і побудови цього знання [20, с.15]. Реалії сьогодення свідчать, що методологія розуміється як загальна теорія методів пізнання. Вона частково збігається з теорією пізнання і одночасно виявляється ширше за гносеологію, оскільки її цікавлять не тільки методи пізнання, але й методи інших форм людської діяльності. Методологія як загальна теорія методу формувалася в зв'язку з необхідністю узагальнення і розробки тих методів, засобів і прийомів, які були відкриті в філософії, науці та інших формах діяльності людей [88, с. 139].

Отже, методологія носить загальний характер, але все ж вона конкретизується стосовно до різних сфер практичної і теоретичної діяльності. Іншими словами, методологія виступає як загальна система пояснювальних принципів чи підходів до пізнання, що дозволяє визначити як при даному предметі і об'єкті проводити дослідження проблем [88, с. 9]. Тож, методологія - це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища [80, с. 21]. Методологія розглядається як система, що об'єднує відповідно до основних видів діяльності методологію пізнання, оцінки і практичної діяльності. Діяльність характеризується, принаймні, трьома різновидами: пізнавальною, практичною і оціночною, які взаємно доповнюють одна одну в реальному житті [75, с.17].

Ці ознаки поняття «методологія», що визначають її функції в науці, дають змогу зробити такий висновок: методологія - це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси

та явища. Отже відшукування методів, які забезпечать ефективне розв'язання наукової проблеми, методологічний підхід як сукупність пізнавальних процедур означає.

Термін метод походить від грец. «metodos» і у широкому розумінні слова означає - «шлях до чого-небудь», спосіб соціальної діяльності в будь-якій її формі, а не лише і пізнавальній [13, с. 26]. Методи найчастіше застосовують у теоретичних дослідженнях, а методики зазвичай використовують у практичній діяльності. Кожній галузі науки відповідають одна або декілька фундаментальних і прикладних навчальних дисциплін. Вивчаючи ці дисципліни у вищих навчальних закладах, майбутні фахівці опановують і методологію наукової галузі.

Щодо визначення категорії «методика», то цей термін походить від грец. metodos і в перекладі означає шлях дослідження або пізнання, тобто це - спосіб організації теоретичного і практичного освоєння дійсності, обумовлений закономірностями даного об'єкту. Методика представляє сукупність методів, правил і прийомів пізнання. Вибір методики дослідження тих або інших процесів індивідуальний, проте є загальні методологічні підходи до проникнення в суть явищ, що вивчаються, і процесів. Загальний підхід є цілісним відношенням до об'єкту вивчення [89].

Вищенаведені методологічні аспекти між собою взаємопов'язані, взаємообумовлені та взаємодоповнюють один одного і діють всі разом. Також, зазначимо, що методологія розробляє типологію методів. Відповідно до цього структурується саме методологічне знання [20, с.34]. Розглядається методологія як багато поверхнева споруда, на верхніх поверхах якої розмішуються філософська методологія, далі - загальнонаукова методологія, а на найнижчих поверхах - методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм. Таким чином, сучасна система методів є досить різноманітною.

З метою конкретизації для більш детального розуміння наукові методи класифікують за окремими ознаками. Для глибшого розуміння цих

методів розглянемо кожен з них окремо. Методологічною базою кваліфікаційної роботи виступають методи дослідження, які нами будуть розглянути нижче.

Отже, спеціальні методи застосовуються частіше всього в межах однієї науки. Вони використовуються з метою дослідження будь-яких конкретних явищ. Щодо загально філософських методів, то вони є універсальними. Такими видами методів користуються вчені на кожному етапі досліджень та пізнавального процесу.

Наступний, філософський метод, розгортаючись у систему, вбирає в себе основний зміст філософського знання. Тому філософська методологія в інструментальному значенні збігається з філософією. Оскільки сфера філософії включає в себе різноманітні філософські системи й течії, то й філософська методологія являє собою множину методологічних програм, у яких вирізняються своєрідні методологічні системи. Жодна з існуючих філософських методологій не може набувати ролі абсолютного пізнавального інструментарію. Кожна з них має сенс і стає продуктивною лише в межах предметної галузі, окресленої її основоположними принципами. Намагання надати тій чи іншій методології універсального пізнавального засобу завдає шкоди і науці, й самій методологічній теорії. Дослідники у своїх методологічних орієнтаціях дотримуються принципу методологічного плюралізму [5, с. 76].

Воронкова В.Г., зазначає, що загальнонаукові методи знаходять своє застосування на етапах пізнавального процесу, де необхідно конкретно визначити, розкрити властивості чи певні сторони предмета чи явища проекту та явищ, що досліджуються. Цей метод є також часто вживаним.

Традиційно загальнонаукові методи поділяють на групи: емпіричні, теоретичні і загально логічні. Емпіричне дослідження необхідного об'єкта починається із спостереження, що в свою чергу являє собою чіткий, цілеспрямований процес сприйняття будь-яких предметів або явищ об'єктивного світу та їх властивостей. Спостереження складає планомірний

процес, який має в своєму складі наступні етапи: обрання та досліджуваного об'єкта; підготовка до безпосередньо спостереження та його проведення; аналіз результатів. Порівняння їх з очікуваними: опис результативності; аналіз результатів; висновки [20, с. 36].

Щодо системної методології, то вони є найбільше упорядкованою основою, що дозволяє аналізувати складові компоненти та послідовно об'єднувати їх. При системному підході і науковому дослідженні виходять з того, що будь-яка організація є система, кожний з елементів якої має свої визначені й обмежені цілі [8, с. 65].

Так, найбільш упорядковану надійну основу для управління складними сферами взаємозалежної діяльності, яка дозволяє розкрити й аналізувати складові компоненти системи і послідовно сполучити їх один з одним, є системна методологія [39, с. 79]. У самому загальному й широкому змісті слова під системним дослідженням предметів і явищ навколишнього нас світу розуміють такий метод, при якому вони розглядаються як частини або елементи певного цілісного утворення. Системний метод це впорядкована множина елементів, взаємозв'язаних між собою і утворюючих деяку цілісну єдність, порядок, обумовлений планомірним, правильним розташуванням частин в певному зв'язку, в суворій послідовності дій; прийнятий сталий порядок чого-небудь. Системний метод був детально розроблений в 50 – 60х роках ХХ століття Т. Парсонсом і особливо Д. Істоном. Суть цього методу полягає в розгляді системи як цілісного, складного організованого організму як саморегульованого механізму, що знаходиться в безперервній взаємодії з навколишнім середовищем через вхід системи [20, с. 84].

Щодо структурно-функціонального методу, то це підхід в описі і поясненні систем, при якому досліджуються їхні елементи і залежності між ними в рамках єдиного цілого; окремі соціальні явища виконують визначену функцію в підтримці і зміні соціальної системи. Елементи цієї структури виконують визначені функції, які задовольняють системні потреби. Елементи системи загально програмують структуру організації. Таким чином,

структурно-функціональний метод це важлива форма застосування дослідження явищ та процесів які відбуваються в організації. Сутність даного методу полягає у виявленні основних частин складного об'єкту, вивченні зв'язків між частинами та визначення притаманних їм функцій та ролей, спрямованих на задоволення відповідних потреб системи управління персоналом [19, с. 145].

При проведенні наукового дослідження, доведено, що основою поведінки складних поведінкових систем є їх нерівномірна самоорганізація, функціональна стійкість в неврівноважених станах. Неврівноваженість і рівновага є важливою особливістю управлінських систем. Рівновага є необхідною умовою існування управлінських систем, то неврівноважений стан провокує перехід до нового стану, коли управлінська система переходить до високого рівня організації і продуктивності.

Ефект цього методу виявляється в порівняльному дослідженні системи. Порівняльний метод направлений на порівняльний аналіз організаційних систем. Порівняльний (компаративістики) метод, дозволяє встановити, в чому подібність явищ, виокремити загальні риси або вказати, за якими ознаками вони розрізняються. Порівняльний аналіз включає у себе вивчення функціональних залежностей системи, єдність інститутів влади, відповідно до їхніх дій та потреби суб'єктів, пристосовує та реалізує потреби системи до середовища, що змінюється. Методологічний інструментарій порівняльного аналізу феноменів політики спирається на принципи подібності та відмінності, дедуктивні теоретичні моделі політичних інститутів та індуктивні методи їх верифікації з допомогою діахронно-історичного та синхронно-функціонального способів збору даних [44, с. 17].

Щодо функціонального підходу, то він вивчає залежність між різними явищами та навколишнім середовищем. Функціональний підхід довгий час вважався єдиним для організації операційної та управлінської діяльності як для виробничих підприємств, так і для підприємств сфери послуг. Функція - це сукупність процесів у знятому вигляді. Роль функціонального підходу, що

розглядається як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій, які становлять основу організації процесу управління, полягає в тому, що забезпечуючи високу продуктивність праці, він стимулював здобуття професійної спеціалізації, спрощував процеси управління, зменшував споживання матеріальних ресурсів, покращував координацію робіт, надавав повноту влади керівникам підрозділів [45]. Особливість функціонального підходу полягає в його комплексності. Дійсно, розглядаючи систему з боку функцій і відволікаючись від її внутрішнього змісту, який, як правило, виключно різномірний щодо складу і природи процесів, що відбуваються, ми нібито в цілому охоплюємо цю різноманітність в її підсумковому вияві - поводженні системи [88, с.262].

Також, зазначимо, що сьогодні відносно новим фундаментальним методом пізнання є синергетичний підхід. Сутність синергетичного підходу полягає в дослідженні процесів самоорганізації та становлення нових упорядкованих структур. Він реалізується в дослідженні систем різної природи: фізичних, біологічних, соціальних, когнітивних, інформаційних, екологічних та ін. Предметом синергетики є механізми спонтанного формування і збереження складних систем, зокрема тих, які перебувають у стані стійкої не рівноваги із зовнішнім середовищем. У сферу його вивчення потрапляють нелінійні ефекти еволюції систем будь-якого типу, кризи і біфуркації - нестійкої фази існування, які передбачають множинність сценаріїв подальшого розвитку.

Таким чином, розглянувши методологію наукового дослідження зазначимо, що методологія не може бути зведена до якогось одного, навіть дуже важливого методу. Методологія не є також проста сума окремих методів, їх механічна єдність. Методологія - складна, динамічна, цілісна, субординована система способів, прийомів, принципів різних рівнів, сфери дії, спрямованості, евристичних можливостей, змістів, структур.

Підводячи підсумок даного підрозділу зазначимо, що вирішення поставлених завдань даної кваліфікаційної магістерської роботи потребує

використання різних загальнонаукових методів та прийомів дослідження. Багатоманітність людської діяльності обумовлює множинність методів наукового пізнання, які можна класифікувати за різними критеріями. Так, залежно від ролі і місця в процесі наукового пізнання розрізняють методи формальні і змістовні. До основних видів змістовної методології належать методи філософські, загальнонаукові, загально логічні та спеціально-наукові. Виокремлюють також емпіричні і теоретичні, фундаментальні та прикладні, методи дослідження та методи викладення результатів. Сучасна наука володіє потужним арсеналом різноманітних методів, які призначені для розв'язування різних за своїм характером наукових задач. При проведенні конкретного наукового дослідження використовуються ті методи, які можуть дати глибоку й всебічну характеристику досліджуваного явища. Вибір їх залежить від мети і задач дослідження.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника в організації

Досліджуючи понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах, зазначимо, що новітні тенденції сучасного суспільного розвитку, що характеризуються динамікою змін, релятивізмом та світоглядною множинністю, вказують на психосоціальну специфіку, яка породжує нематеріалістичні засади інтеграції соціуму. Лідерство як основа сучасної управлінської парадигми знаходить все більше визнання не лише у закордонних, а й у вітчизняних теоретиків і практиків управління. У зв'язку з цим не викликає сумнівів необхідність вивчення теоретичних основ і практичного застосування лідерських якостей керівника в організації [84, с. 6].

Реалії сьогодення свідчать, що наука має на меті виявити закони, відповідно до яких об'єкти можуть перетворюватися у людській діяльності. Так, одним з завдань даного підрозділу кваліфікаційної роботи магістра є вивчення понять «лідер» і «лідерство».

Лідерство (англ. Leader) - управлінські взаємини між керівником і послідовниками, засновані на ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей до досягнення загальних цілей. Керівництво, лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку століття вперше почали вивчати управління. Однак тільки в період між 1930 і 1950 рр. було вперше почали вивчати лідерство у великих масштабах і на систематичній основі. Ці ранні дослідження ставили своєю метою виявлення властивостей або особистісних характеристик ефективних керівників. Згідно позиції особистих якостей, також відомої під назвою теорії великих людей, кращі з керівників мають певним набором загальних всім особистих якостей. Розвиваючи цю думку, можна стверджувати, що якби ці якості могли бути виявлені, люди могли б навчитися виховувати їх у собі і тим самим ставати ефективними керівниками. Деякі з цих вивчених рис - це рівень інтелекту і, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальний і економічний висока ступінь впевненості в собі. Виділяють формальне і неформальне лідерство. У першому випадку вплив на підлеглих виявляється з позицій займаної посади. Процес впливу на людей через особисті здібності, вміння та інші ресурси отримав назву неформального лідерства [79, с. 42].

У сучасних дискусіях з приводу визначення понять «лідер» та «лідерство» переважає комплексний і поліаспектний погляд на них. Так, незважаючи на значну кількість наукових праць з цього питання, адже вперше слово «leader» (лідер) з'явилося в англійській мові приблизно в 1300 році, а «leadership» (лідерство) приблизно з 1800 роках, ці поняття ще й досі є дискусійним у науці державного управління, оскільки використовуються різними науками для пояснення якостей особистості, суспільного феномену,

психологічних особливостей та ін. Визначення поняття для конкретного дослідження значною мірою залежить від підходу дослідника та цілей, яких він прагне досягти [72, с. 56].

Отже, термін «лідер» походить від англ. leader - керівник, вождь тобто це особа, здатна впливати на інших з метою інтеграції спільної діяльності, спрямованої на задоволення інтересів того чи іншого суспільства. Відомо, що проблему лідерства досліджували ще Платон та Аристотель. Пізніше Н. Макіавеллі описав образ лідера-государя, який різними засобами досягає політичних цілей. Ф. Ніцше, солідаризуючись з Н. Макіавеллі, стверджує, що лідер має право ігнорувати мораль, а прагнення людини до лідерства — це прояв її «творчого інстинкту». Здебільшого обґрунтування лідерства в західних дослідженнях засновані на його психологічних інтерпретаціях. Так, народні маси потребують авторитетного лідера так само, як сім'я потребує авторитетного батька (З. Фройд); розвиток суспільства відбувається хаотично, «від ситуації до ситуації», на підставі імпульсів, що надходять від лідерів (Дж. Дьюї); лише лідери можуть впливати на розвиток людства, яке здебільшого не звільняється від залежності батьків, а потім учителів, тому натовп шукає вождя, котрий виконав би в суспільстві роль, яку виконує батько в сім'ї (С. Хук). Очевидно, що думки С. Хука співпадають з уявленнями З. Фрейда. Очевидно, що людська психіка, охоплена волею до влади, формує підґрунтя суспільного життя. Лідерство — це досить різнопланове, складне й багатовимірне явище, яке характеризується здатністю керувати і заохочувати членів тих чи інших соціальних груп діяти для досягнення цілей. Тож це таке управління, що складається з формального (інституційного) та неформального (соціально-психологічного) аспектів [51, с. 96].

Щодо іншого визначення, то слід зазначити, що тлумачний словник української мови визначає лідера «як того, хто посідає провідне місце серед інших, подібних» та як того, «хто стоїть на чолі політичної партії або іншої певної суспільно-політичної організації; вождь, керівник». Крім цього дає

визначення, що це «особа чи група осіб, що йде першою в якому-небудь змаганні».

Лідер – це перш за все груповий феномен. Усюди, де збираються разом більше двох людей, виникає проблема, хто буде управляти, керувати у стосунках. В процесі формування групи деякі її учасники починають грати активнішу роль, ніж інші, їм надають перевагу, до їх слів прислухаються з великою повагою, і вони набувають домінуюче положення серед таких самих як вони. Таким шляхом відбувається розподіл учасників групи на тих, хто веде за собою, і тих, хто їх наслідує, тобто на лідерів і послідовників. Термін лідер («leader», англ.) є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях. Його можна представити у таких ракурсах:

- це член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;
- це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаєностосунків у групі;
- це авторитетна особа, яка уміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;
- це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та передавати їх іншим для наслідування;
- це особистість, яка наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;
- це яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших [37, с. 70].

Сприйняття лідера окремими членами групи можуть не співпадати або накладатись один на одного. Так, один співробітник може оцінювати лідера як «одного посеред нас», інші сприймають його одночасно і як «кращого з нас», і як «служу групи», «важливого лідера».

Для усіх цих характеристик властиво одне – усі зазначені вище лідери відіграють головну роль в організації загальної справи, в побудові взаємин у конкретній групі.

Щодо управлінської діяльності, то вона не може функціонувати без лідера, адже саме він відіграє значну роль у досягненні ефективності цього процесу. Залежно від висування і сприйняття лідера групою можна виділити різні типи лідерів. Одночасно є можливим здійснити наступну класифікацію лідерів відповідно до особливостей їх діяльності:

1. За змістом діяльності:

а) лідер-«творець» ситуації, не лише створює, але у більшості випадків її вирішує;

б) лідер-«виконавець», тобто пристосованець, що чуйно уловлює групові настрої після того, як ситуація створена.

2. За стилем керівництва:

а) авторитарний лідер, що орієнтується на себе;

б) демократичний, що орієнтується на групу.

3. За характером діяльності:

а) лідер ситуаційний, тобто той, що уміє створювати і вирішувати певні, схожі ситуації;

б) універсальний, який справляється з обов'язками організатора в різних ситуаціях, не схожих одну на одну. У групах людей розрізняють «формальне» і «неформальне» лідерство. Формальне лідерство – це процес впливу на людей з позиції займаної посади, пов'язаний зі встановленням правил та має на увазі функціональні стосунки [32, с. 89].

У групах людей розрізняють «формальне» і «неформальне» лідерство. Формальне лідерство – це процес впливу на людей з позиції займаної посади, пов'язаний зі встановленням правил та має на увазі функціональні стосунки. Неформальне лідерство – процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, вміння чи інших ресурсів і виникає на основі особистих взаємин учасників.

Отже, лідери (з великої літери) – це люди, наділені владою. До таких належать офіційні лідери організацій чи колективів. Від них очікують лідерської поведінки, оскільки їхня посадова інструкція наказує їм правити.

Український психолог В. Татенко зазначає, що «бути лідером значить вказувати шлях іншим найліпший, найкоротший, найбезпечніший». На його думку лідер «не лише веде і направляє своїх послідовників, але й прагне вести їх за собою, а послідовники не лише йдуть за лідером, але й хочуть іти за ним» [82, с. 12]. Так, зазначимо, що в психології прийнято сприймати лідера, як члена групи, якому вона надає право приймати найвідповідальніші рішення, що стосуються інтересі усієї групи.

Оксфордський тлумачний словник з психології дає декілька визначень лідерства, зокрема:

- лідерство (англ. Leadership) - це вплив на інших людей;
- лідерство - це реалізація організаційного керівництва, яка реалізується топ-менеджментом [59];
- лідерство охоплює (але не обмежується тільки цим) розробки бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей.

Щодо тлумачного словника української мови, то він дає таке визначення лідерству - це першість у чому-небудь. Словник конфліктології визначає лідерство як спосіб впливу на групу, заснований на особистому авторитеті, визнанні особистості лідера [9]. У соціальній психології під лідерством розуміють діяльність особи, яка веде групу до досягнення мети та якій надається право брати на себе найбільш відповідальні рішення, що стосуються інтересів групи. А також, лідерство розглядається як вплив стосунків у процесі взаємодії, що ґрунтуються на особистісних характеристиках, де простежується факт домінування і підкорення. Психологи наголошують, що лідерство - це соціально-психологічне явище, яке виникає скрізь, де формується група [22, с. 204].

Один із відомих дослідників, в даній галузі, розглядає лідерство як специфічний феномен, який виникає при взаємодії лідера і ведених ним осіб, на стику двох проблем: психології окремої особистості (лідера) і психології груп, малих і великих [58, с. 107].

Деяко інше визначення категорії «лідера» дає О.Віханський, та доводить, що лідерство це специфічний тип відносин управління, заснований на соціальному впливі, а точніше взаємодії в організації. Він розглядає лідерство як тип управлінської взаємодії (між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і направлений на спонукання людей до досягнення загальних цілей [15, с. 387].

Отже, в процесі вивчення лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень цього поняття (див. рисунок 1.1):

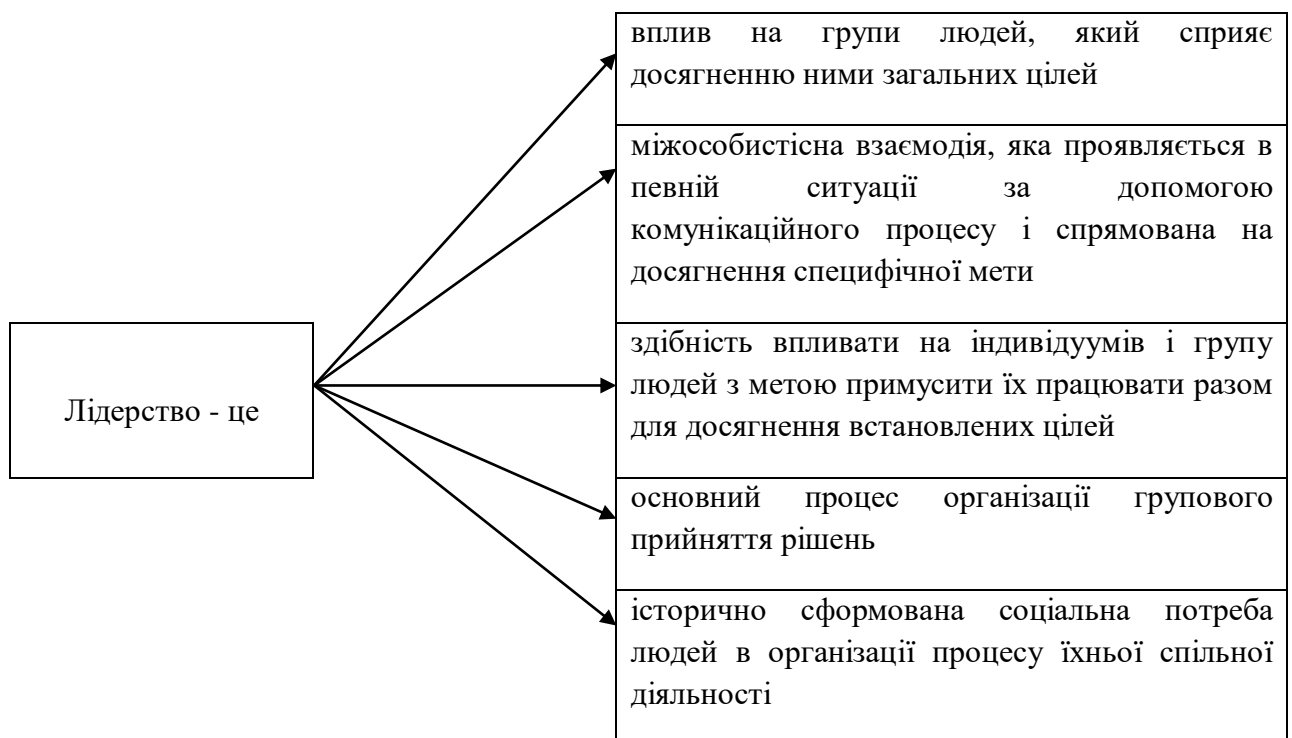


Рисунок 1.1. Сутність поняття «лідерство»

Таким чином, лідерство - це процес впливу на людей, породжений саме системою неформальних відносин, формується спонтанно, стихійно, на рівні

напівусвідомлених психологічних переваг. Вважається, що ідеальним для лідерства є поєднання двох основ влади: особистісної та організаційної.

Найбільш характерними рисами ефективного лідера є:

- бачення ситуації в цілому;
- здатність до комунікацій;
- довіру співробітників;
- гнучкість при прийнятті рішень [17, с. 86].

Отже, сучасні інтерпретації дефініцій «лідер» та «лідерство» виникли завдяки майже сторічному науковому пошуку вчених світу, результатом досліджень яких стала ціла низка теорій лідерства. Зокрема, так звана теорія «великої особистості», стверджувала, що деякі індивідууми народжуються з певними рисами, які дозволяють їм стати лідерами, незалежно від ситуації та історичного періоду. Ця теорія передбачає, що особа народжується або з якостями, необхідними для лідера, або без них. Цей погляд акумулювався в теорію лідерських рис (trait theory of leadership), яка пов'язана з виявленням індивідуальних рис особистості лідера. З часом теорія «великої особистості» поступилася місцем більш реалістичним підходам.

Під впливом біхевіористської школи в психології дослідники погодилися з тим фактом, що лідерські якості можуть бути не лише вродженими, а також і набутими в результаті навчання або життєвого досвіду. Увага переключилася на пошук універсальних якостей, притаманних лідерам. Результати цього величезного дослідження в цілому виявилися дуже непередбачуваними, і в результаті вчені змогли виділити лише одну постійну характеристику інтелект. Коли ці результати спів ставили з вивченням фізичних даних, склалося враження, що лідери в цілому більші і розумніші, ніж їх послідовники, але не на багато. Коли теорія лідерських рис застосували до лідерства в організаціях, результат виявився ще більш незрозумілим. Найбільша проблема полягала в тому, що всім керівникам здається, начеб то вони знають, всі якості успішного лідера [26, с. 99].

Насправді для їх опису може бути використано будь-який прикметник. Визнавши ці семантичні обмеження і усвідомивши, що відсутній причинно-наслідковий зв'язок між розглянутими якостями і успішним лідерством, було припущено, що бажаними для лідера якостями є емпатія або міжособистісна сенситивність, а також впевненість в собі [26, с. 57].

На сьогоднішній день проведено більше десяти тисяч досліджень з питань лідерства. У цьому контексті існують дві змінні: динаміка поведінки (лідерські якості або поведінка) і рівень ситуаційності (ступінь прийняття ситуаційності за основу аналізу лідерства). Комбінація двох змінних приводить до виділення 4-х типів підходів до вивчення лідерства в організації (див. рисунок 1.2).

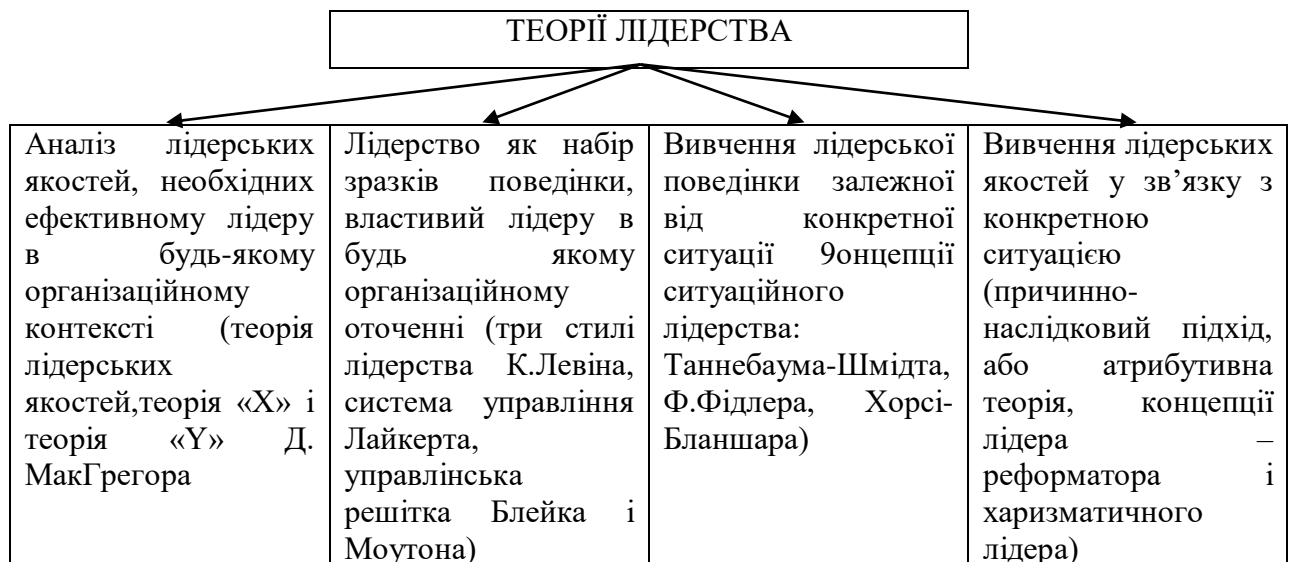


Рисунок 1.2. Теорії лідерства

Перший тип включає підходи, засновані на аналізі лідерських якостей, необхідних ефективному лідеру в будь-якому організаційному контексті (теорія лідерських якостей, теорія «Х» і теорія «У» Д. МакГрегора). Другий розглядає лідерство як набір зразків поведінки, властивий лідеру також в будь-якому організаційному оточенні (три стилі лідерства К. Левіна, системи управління Р. Лайкерта, управлінська решітка Блейка і Моутона) [51, с. 231]. Третій тип передбачає вивчення лідерської поведінки залежно від конкретної

ситуації (концепції ситуативного лідерства: Таннебаума-Шмідта, Ф. Фідлера, Хорсі-Бланшара, Хауса-Мітчелла, Стінсона-Джонсона, Врума-Йеттона-Яго). Четвертий тип представляє низку нових підходів, що також вивчають лідерські якості, але вже у зв'язку з конкретною ситуацією (причинно-наслідковий підхід, або атрибутивна теорія, концепції лідера-реформатора і харизматичного лідера).

Теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом в вивченні та поясненні лідерства. Виходячи з цього підходу, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися вимірювати їх і використовувати для виявлення лідерів. Цей підхід базувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають. В цьому напрямку були проведені сотні досліджень, що породили гранично довгий список виявлених лідерських якостей. Ральф Стогдилл в 1948 р і Річард Манн в 1959 р спробували узагальнити і згрупувати всі раніше виявлені лідерські якості.

Так, Стогдилл дійшов висновку, що в основному п'ять якостей характеризують лідера:

1. розум або інтелектуальні здібності;
2. панування або переважання над іншими;
3. упевненість в собі;
4. активність і енергійність;
5. знання справи [56, с. 74].

Однак ці п'ять якостей не пояснювали поведінку лідера. Багато людей з цими якостями так і залишалися послідовниками. Манна спіткало аналогічне розчарування. Серед семи особистісних якостей лідера, які він виявив, розум є кращим провісником того, що його володар буде лідером. Однак практика цього не підтвердила.

Отже, реалії сьогодення свідчать, що в цілому так і не вдалося виявити загальні для лідерів риси і навіть зрозуміти, які із них важливіші. Тому на сьогодні основна увага приділяється не особистим якостям, а навичкам, пов'язаним з роботою. Однією з таких теорій є теорія харизматичного

лідерства (theory charismatic leadership) суттю якої є повернення до давнього розуміння лідера як людини, яка «силою своїх особистих якостей може здійснювати глибокий і незвичний вплив на послідовників» [23, с. 204]. Засновник цієї теорії Роберт Хаус припустив, що харизматичних лідерів вирізняють впевненість у собі і своїх підлеглих, високі очікування по відношенню до підлеглих, ідеалістичне бачення перспективи і вплив особистим прикладом [24, с. 233]. Послідовники харизматичного лідера ідентифікують себе з ним і його місією, виявляють крайню лояльність і впевненість у ньому, сприймають його цінності, відтворюють його поведінку і здійснюють самооцінку на основі відношень з лідером [24, с. 204]. Таким чином, теорія харизматичного лідерства передбачає, що лідер, впливаючи на своїх послідовників, може добитися від них діяльності, яка перевищить всі очікування, а також відданості лідеру і його місії.

Приймаючи до уваги, що харизматичні лідери повинні відповідати визначеним етичним стандартам, було відмічено, що «...вони заслуговують цієї оцінки лише в тому випадку, якщо перетворять свою організацію таким чином, щоб її члени слідували за лідером і намагалися досягнути загальних цілей не за примушенням або з розрахунку на особистий зиск, а тому, що вони добровільно ототожнюють себе з організацією, нормами поведінки і цілями [27, с. 52].

Незадоволені підходами теорії лідерських рис і натхненні дослідженнями в Огайо вчені перевели увагу з особистості лідера на очолювану ним групу. При груповому підході лідерство розглядається швидше з точки зору поведінки лідера і впливу, який він справляє на групу послідовників, а також впливу цієї групи на поведінку лідера.

Ранні Мічиганські дослідження лідерства в групі показали, що начальники високопродуктивних відділів використовували значно більше різноманітних стилів керівництва і були більше орієнтовані на працівників (щиро піклуючись про підлеглих). Інший важливий результат, цих

досліджень полягав у доведенні того, що задоволеність працівників не була напряму пов'язана з продуктивністю праці [33, с. 48].

Крім ролі лідера і групи все більше уваги в теоріях лідерства приділялося ситуації. Проте в подальшому, дослідники зосередили увагу на ситуаційних аспектах лідерства і розпочали пошук ситуаційних змінних, які впливають на лідерські ролі, навички, поведінку, а також задоволеність і ефективність діяльності їх послідовників. Було виявлено багато ситуаційних змінних, але вони не склалися в загальну теорію до того часу, доки Фред Фідлер не запропонував теорію ефективного лідерства, яка отримала широке визнання.

Модель Ф. Фідлера передбачає, що:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і не структурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають 8 можливих стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування. Тобто менеджера з певним ставленням до НПК слід призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів (Див. додаток А).

Графік, наведений на рисунку А.1 додатку А, дозволяє зробити такі висновки:

- керівники, орієнтовані на завдання, найефективніші у ситуаціях 1, 2, 3 і 8;
- керівники, орієнтовані на людські відносини, ефективно керують у ситуаціях 4, 5 і 6;
- у ситуації 7 добре можуть працювати обидва типи керівників.

Іншими словами, ситуація сприятлива, якщо лідер в цілому прийнятий своїми послідовниками, якщо завдання добре структуровано і всі питання

обговорені, узгоджені і прийняті групою і якщо з позицією лідера формально пов'язані достатні повноваження і влада. Проаналізувавши результати досліджень, Фідлер впевнений, що сприятливість ситуації у поєднанні зі стилем лідерства визначають ефективність лідерства [73, с. 85].

В теорії когнітивних ресурсів (*cognitive resource theory*) Фідлер визначає ситуації, в яких значення для діяльності групи і організації мають когнітивні ресурси лідера, такі, як інтелект, досвід і технічні знання. Отже ситуаційна теорія Фідлера, доводить, що стилі лідерства, щоб бути ефективними, повинні підходити або відповідати конкретній ситуації.

Інші теорії, зокрема групова теорія лідерства і теорія обміну, як ґрунтуються на ідеях соціальної психології, стверджують, що лідер просто забезпечує своїм прихильникам більше вигод та винагород, ніж витрат або витрат. Для досягнення групових цілей повинен існувати позитивний обмін між лідером і його послідовниками. Барнард Честер застосувавши подібний підхід в організації довів, що: «теорії обміну передбачають, що члени групи вносять певний вклад за свій рахунок, а отримують вигоди за рахунок всієї групи або інших її членів. Взаємодія продовжується тому, що члени групи знаходять соціальний обмін взаємокорисним» [67, с. 48].

Інтерес до вивчення особистісних якостей лідера знову виріс у 1990-х роках. Це було пов'язано із суттєвими структурними змінами в економіці, соціальній сфері, які характеризувалися процесами глобалізації, переходу до інформаційного суспільства, економіки знань, прискоренням технічного прогресу, переходом до нових технологій тощо, які значно посилили роль особистісного фактору у виробництві й управлінні. Динаміка змін, відповідальність керівників за їх проведення і супровід із найменшими соціальними втратами, зростання впливу співробітників на ефективність роботи організацій знову поставили в центр багатьох досліджень особистість лідера як модель, що мала гармонізувати всі ці складні процеси.

Результати досліджень, які в 1991 р. опублікували С. Кіркпатрік та Е. Лок, оприлюднені того ж року дані про вивчення особистісних характе-

ристик лідерів, проведені групою вчених на чолі з Е. Локом, список із 14 особистісних якостей, які мали суттєве значення для успіху лідера, складений на основі опитування кількох сотень менеджерів із різних країн світу консалтинговою компанією Accenture, відомий лідеролог Р. Дафт узагальнив у вигляді табл. 1.1. У ній представлені якості та їх категорії, ідентифіковані в наукових працях 1990-х років.

Таблиця 1.1 – Особистісні якості лідерів

Особистісні якості	Соціальні якості
Енергійність	Комунікабельність, навички взаємодії
Фізична витривалість	Кооперативність
Інтелект і здібності	Здатність налагоджувати співробітництво
Знання	Тактовність, дипломатичність
Упевненість у судженнях, здатність приймати рішення	Якості, пов'язані з роботою
Особистість	Наполегливість, прагнення до високих результатів
Висока самосвідомість	Відповідальність за досягнення мети
Чесність і прямота	Здатність не відступати перед труднощами
Ентузіазм	Соціальне оточення
Прагнення до лідерства	Освіченість
Незалежність	Мобільність

Найсуттєвішими для лідера Р. Дафт називає такі якості, як упевненість у собі, чесність і прямота, наполегливість (драйв).

Упевненість у собі – це впевненість у власних здібностях і правоті своїх суджень, рішень і дій. Чесність – це правдивість і неупередженість, відкритість перед оточуючими. Прямота означає цільність, зібраність і здатність діяти відповідно до високих моральних принципів. Нарешті, драйв – це сильна мотивація, яка надає могутню енергію лідерові. Наполегливі лідери надто вимогливі, ініціативні й постійно прагнуть досягати високих результатів [55, с. 57].

Не обійшов своєю увагою проблему основних рис, які необхідно мати лідерові, і один із найбільш відомих фахівців із розвитку лідерських, управлінських і комунікативних навичок Дж. Адаїр. На основі анкетування успіш-

них управлінців вищої ланки він визначив рейтинг найбільш цінних характеристик топ-менеджерів:

1. Здатність приймати рішення.
2. Уміння вести за собою.
3. Цілісність.
4. Захопленість.
5. Уява.
6. Готовність багато працювати.
7. Аналітичне мислення.
8. Здатність зрозуміти інших.
9. Здатність виявляти сприятливі можливості.
10. Здатність переборювати неприємні ситуації.
11. Здатність швидко пристосовуватися до змін.
12. Готовність до ризику.
13. Підприємливість.
14. Здатність чітко та зрозуміло висловлювати свої думки.
15. Проникливість.
16. Здатність ефективно вести справи.
17. Широта поглядів.
18. Здатність притримуватися обраного шляху.
19. Готовність працювати впродовж тривалого часу.
20. Амбіційність.
21. Відданість своїй справі.
22. Здатність чітко й зрозуміло викладати свої думки на папері.
23. Допитливість.
24. Уміння працювати з цифрами.
25. Здатність мислити абстрактно [42].

Кожна з цих рис керівника справді важлива. Проте коли йдеться про особисті риси й характеристики лідера, Дж. Адаїр, розглядаючи їх у контексті сучасних поглядів на лідерство, виділяє сім головних, на його

думку, якостей:

1. Захопленість своєю роботою, тими ідеями, які відзначають її зміст і спрямування.
2. Цілісність особистості лідера, його здатність дотримуватися цінностей, які мають відношення до зовнішнього світу, у першу чергу, таких, як добро та правда. Завдяки цьому люди довіряють лідеру.
3. Жорсткість: вимогливість, прагнення до високих стандартів діяльності, великий життєвий ресурс, прагнення завоювати повагу.
4. Справедливість: неупередженість, прагнення до справедливого винагородження.
5. Душевне тепло: єдність душі й розуму, любов до справи й людей.
6. Скромність: уміння вислуховувати людей, обмежене самолюбство.
7. Упевненість: не самовпевненість і надмірність, а впевненість у власних силах.

Проте вони, зазначає І. Адизес, говорять лише про те, яким є лідер як особистість. Чи будуть сповна реалізовані його особистісні якості, залежить від багатьох інших і дуже часто різнопланових чинників [3, с. 110–117].

Грунтовний список характеристик лідерів був складений дослідниками на основі аналізу особливостей поведінки керівників вищої ланки компанії «Фортуна 100». Усі вони були розподілені на групи, які загалом характеризували особливості мислення, уміння справлятися з агресією, управляти емоціями та особистісний ідеал лідера.

До особливостей мислення належали:

1. Здатність до екстраполяції. Сильні лідери не потребують багатьох даних. Володіючи глибокими знаннями, вони інтуїтивно розуміють, як далеко можуть зайти у своїй екстраполяції ситуації.
2. Здатність до опрацювання кількох проблем одночасно. При цьому більш важливою є гнучкість поведінки, ніж упертості.
3. Стійкість у ситуації невизначеності. Це одна з головних якостей лідера: його не лякає невідомість чи відсутність зворотного шляху. Білі

плями не заважають його діяльності. Він справляється зі своїми обов'язками без негайного зворотного зв'язку й вирішує проблеми, непосильні для людей, нездатних діяти в умовах невизначеності.

4. Розуміння. Успішно діючі керівники вищого рівня володіють високим рівнем сприйняття й розвинутою інтуїцією. Їм притаманна здатність, яку можна назвати «спритність у вуличній товкучці». Вони охоплюють суть справи інтуїтивно та швидко, демонструючи вражаючу здатність відрізнити суттєві сторони ситуації від несуттєвих [2, с. 86].

На думку дослідників, уміння лідерів справлятися з агресією визначають їх такі якості:

1. Здатність брати управління на себе. Лідер легко входить у роль керівника з моменту свого призначення, не вибачаючись за нього й не звертаючи увагу на претензії тих, хто вважав себе кандидатом на цю посаду. Він не дозволяє їх розчаруванню, заздрощам і ревнощам заважати виконанню своїх обов'язків.

2. Наполегливість. Успішно діючі керівники за відсутності ригідності й догматизму послідовно реалізують задумане, навіть якщо їх точка зору виявляється непопулярною. Їм притаманне інтуїтивне розуміння, за які ідеї варто триматися, при цьому вони активно цікавляться всіма доступними даними. Їх не лякає незгода з ними інших.

3. Здатність до співробітництва. Лідери, які успішно виконують свої функції, уміють придушувати власну ворожість і діяти ефективно, незважаючи на неї. Їм вдається нівелювати свої почуття неприязні. Такий керівник уміє розмовляти з людьми, тактовний. Завдяки хорошим здібностям до міжособистих контактів він досягає для себе й своїх ідей надійної підтримки в організації. Лідер уміє стримувати свою агресивність.

4. Ініціативність. Успішно діючий лідер – позитивний. Він веде підлеглих «в атаку». Йому зрозумілі можливості, які не помічають інші. Він знає, коли час діяти – це частина його інтуїтивного знання. Коли інші вагаються, він приймає рішення. Ініціативність такого керівника включає

одну з основних якостей, що ведуть до успіху, – здатність ризикувати.

5. Енергійність. Керівникові важко досягти успіху, не володіючи витривалістю, високими фізичними й інтелектуальними можливостями. Запас фізичних та інтелектуальних сил поповнюється за рахунок величезної енергії лідера, який успішно діє. Такий керівник продовжує справу, коли інші вже надто втомлені [11].

Ряд важливих лідерських якостей об'єднані дослідниками у блок, названий ними як «управління емоціями». До них учені зараховують:

1. Здатність робити ставку на інших. Успішно діючий лідер передає знання, дає поради, допомагає зростати підлеглим, не шкодуючи на це часу. Він завжди готовий допомогти їх професійному зростанню й розвитку, просуванню службовою ієрархією.

2. Сензитивність. Керівники вищого рівня сприйнятливі до почуттів інших. Їм притаманна емпатія. Вони здатні поставити себе на місце іншого й пережити його почуття. Лідери, які досягають успіху, володіють своєрідним «особистим радаром», який дає можливість відчувати, що відчувають і навіть думають їх колеги.

3. Ідентифікація себе зі справою. Найбільш успішно діючі керівники здатні переносити невдачі без почуття поразки чи приниження. Їх захоплює сам процес досягнення результату, вони не прагнуть до всемогутності та всезнання, не прагнуть бути повсюди одночасно, робити всю роботу за інших, не намагаються здаватися такими, що вміють усе. Лідери високого рівня вміють доручати роботу іншим. Їх не приваблює влада заради влади, вони зацікавлені, перш за все, у досягненні мети. Вони отримують справжнє задоволення від успіху інших, а не від власної необмеженої могутності. Влада, якою вони користуються, походить від поваги до них. Вони не прагнуть обійняти якомога більше керівних посад, знаючи, що їх впливу й так достатньо і їм не потрібно застосовувати владу задля досягнення успіху. Вони знають собі ціну й повністю впевнені в собі. Усе це дозволяє такому лідерові протистояти небажаному розвиткові подій.

4. Здатність до співчуття. Успішно діючі керівники виявляють співчуття до інших, не очікуючи, що їх за це любитимуть. Вони здатні неупереджено й точно оцінювати своїх підлеглих, прекрасно розуміючи, що неможливо догодити всім. Вони вміють співчувати людині, що, проте, не робить їх безпорадними й невимогливими. Такий лідер прекрасно розуміє, що прагнення будь-що сподобатися підлеглим робить його нездатним керувати ними. Завдяки сильному почуттю ідентифікації, він здатний прийняти непопулярні рішення.

5. Зацікавленість у зростанні організації, а не у власній кар'єрі. Справжній лідер зацікавлений у тому, що він залишить після себе. Прагнення до особистої влади для нього не головне, йому не потрібно, аби вся організація підлаштовувалася під його смаки. Звільняючись, він хоче залишити результати своєї роботи, а не забрати все із собою.

6. Незалежність. Керівники, які досягають успіху, усвідомлюють межі своїх можливостей, співпрацюють з іншими, прислуховуються до них, але, коли необхідно приймати остаточні рішення, вони виявляють незалежність. Приймавши рішення на основі всіх наявних фактів, вони дотримуються його. Такого лідера не можна примусити погодитися з чимось, що йде врозріз із його поглядами й переконаннями: він скоріше піде у відставку [12, с. 75].

Особистісний ідеал лідера дослідники описують через такі його характеристики:

1. Гнучкість. Керівникові немає необхідності зосереджуватися щоразу на єдиній проблемі: він може виконувати одночасно декілька завдань і, коли це необхідно, переключатися з одного напрямку діяльності на інший. Лідер повинен бути відкритим для сприйняття нових ідей, нових способів мислення, нових процесів. Керівник, який прагне до успіху, розвиває в себе гнучкість, розуміючи, що дуже легко опинитися в полоні своїх уподобань і захоплень.

2. Стійкість до стресу. Лідер уміє турбуватися про своє здоров'я (як тілесне, так і психічне) та справлятися зі стресами. Він розуміє, що для цього

потрібно вести збалансований спосіб життя, і керує своїм життям та своїм часом. Успішно діючий керівник не дозволяє обставинам і часу управляти собою. Він добре відчуває себе за такого способу життя і із задоволенням смакує все, що його очікує попереду. Відчуваючи дію стресу, він знає, що потрібно зробити, аби уникнути шкоди для здоров'я.

3. Наявність мети. Лідер має тверді переконання й чітку мету і в житті, і в роботі. Прокидаючись, він не просто очікує, яким буде новий день. Наявність мети передбачає планування, і кожен день наближає лідера до досягнення поставленої мети. Метою, зазвичай, є здійснення мрії: мрії про те, чим стане його корпорація, мрії про те, чим стане все його життя. Лідер любить і вміє – часто по-філософськи – розмірковувати про свою мрію. Проте погляди керівника не повинні бути закостенілими: мрія має розвиватися, як і пов'язана з її здійсненням мета.

4. Керівництво співтовариством. Керівник використовує свою владу та вплив на благо суспільства. Він відповідально ставиться до покладеної на нього відповідальності. Лідер віддає свій час, сили й енергію поліпшенню життя людей і розвитку суспільства, використовуючи для цього всі наявні ресурси.

5. Почуття гумору. Найбільшого успіху досягають керівники, які володіють почуттям гумору. Вони здатні бачити гумористичну сторону там, де інші бачать лише трагедію. Вони не дозволяють невдачам пригнічувати себе, здатні знайти в ситуації щось потішне, легко знаходять різноманітні можливості. Зробивши помилку, вони визнають її й готові посміятися над собою, а не перекладають провину на інших.

6. Цілісність особистісного ідеалу. Лідер добре знає себе – який він, до чого прагне, як живе. Від послідовний і постійно докладает зусиль для того, аби його слова не розходилися зі справами, щоб відповідати своєму особистісному ідеалу. Наслідком співпадання цього ідеалу й фактичної поведінки є те, що лідер живе у згоді із самим собою, з ним легко спілкуватися, оточуючі відчувають себе з ним невимушено, незалежно від їх посади чи су-

спільного становища. Люди не відчують страху, довіряють йому свої турботи; лише особистісна цілісність лідера робить це можливим [30, с. 357–338].

Таким чином, підводячи підсумок даного підрозділу кваліфікаційної роботи магістра, зазначимо, що лідер - особа, яка чітко формує свою ціль і знаходить прибічників, які будуть допомагати їй у самореалізації та досягненні вже спільної мети. Саме тому лідерство як процес, за допомогою якого людина здійснює вплив на іншу людину чи на групу людей, є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, ефективності його сприяє не стільки рівень посади, скільки ступінь впливовості діяльності особи. У процесі формування сучасного типу лідера, його психологічної готовності до управлінської діяльності гостро постає питання про критерії вимог до керівника нового типу, лідера, орієнтованого на реалізацію складних завдань суспільно-політичних перетворень Української держави на шляху до зміцнення її незалежності й ефективного соціально-економічного розвитку. Компетентнісний підхід до процесу формування лідерських якостей у посадових осіб та представників місцевого самоврядування повинен реалізуватись з врахуванням того, що компетентність сучасного керівника - лідера - це інтегральне поняття, що складається з:

- особистісної компетентності;
- громадянської компетентності;
- стратегічно-методологічної управлінської компетентності;
- управлінської компетентності в соціальних питаннях [34].

Отже, лідерство - це не стільки функція особистості чи групи, скільки результат складного і багатопланового впливу різних чинників і ситуацій. Найбільш загальним визначенням лідерства вважаємо пояснення даного феномену як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету людини на поведінку її членів за для досягнення певного результату на взаємовигідній основі.

Також, зазначимо, що лідерство - процес, за яким спостерігають багато людей на місцях не тільки в установах, але й у суспільстві в цілому, що проявляється у вигляді слухів через спілкування та засоби масової інформації. Тому основне завдання лідера, посадової особи та органів місцевого самоврядування - передати лідерські навички підлеглим, бо успіх приходить тоді, коли підлеглі вмотивовані самі бути лідерами. Цього вимагає процес суспільно-політичних змін та демократизації як в органах місцевого самоврядування, так і в сучасному українському суспільстві взагалі.

1.3 Зарубіжний досвід формування лідерських якостей керівника в організації

Досліджуючи зарубіжний досвід формування лідерських якостей керівника в організації, зазначимо, що проблеми лідерства та професійної підготовки керівника являються ключовими для досягнення організаційної ефективності. З однієї сторони, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які притаманні тим, хто успішно спричиняє вплив на інших, з іншої, лідерство - це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей.

За останні 15 років проблема лідерства особливо поширення набула серед американських дослідників, якими розроблено значну кількість нових підходів до розуміння сутності лідерства та теорій лідерства. Їх дослідження створює теоретичний базис для розвитку лідерської компетентності керівників вітчизняних підприємств. Р. Ділтс, Е. Дірінг, Дж. Рассел, автори теорії Альфалідерства [7, с. 56], зазначають що лідери видатних організацій відрізняються якостями, які можна згрупувати за такими процесами як

передбачення, вирівнювання та дія. Використовуючи такий підхід можемо визначити, що лідерська компетентність полягає у здатності:

- передбачати, тобто помічати найменші ознаки змін, тенденцій, які зароджуються, швидко реагувати на зміни і створювати гнучкі організації, які блискавично реагують на нові вимоги середовища;
- вирівнювати, тобто узгоджувати власні цінності і потреби з цінностями і потребами інших людей з метою створення коаліцій і збалансованих організацій, здатних до ефективного досягнення цілей;
- діяти, тобто створювати умови для досягнення мети і наполегливо рухатися до неї.

Згідно з поглядами на лідерство І. Адізеса, ідеального лідера не існує і не може існувати. Однак існує ідеальне лідерство, його забезпечує ефективна команда носіїв взаємодоповнюючих стилів менеджменту: виробник, адміністратор, підприємець, інтегратор [3]. Лідерська компетентність у цьому випадку полягає у розумінні власного стилю управління, здатності взаємодіяти з носіями інших стилів при прийнятті рішень, їх впровадженні, формуванні команд, управлінні персоналом та управлінні змінами.

Дж. Максвелл, автор книг «Виховай у собі лідера» [6], «Лідер на 360°», «Створи команду лідерів» та інших, запропонував шляхи підйому по сходах лідерства: статус, схвалення, продуктивність, наставництво, особистість. Для досягнення п'ятої сходинки у керівника має бути сформована лідерська компетентність, яка полягає у розумінні своїх компетенцій, здатності якнайкраще виконувати свої обов'язки, робити більше ніж зазначено у посадових інструкціях, брати на себе відповідальність як за справу так і за людей, пропонувати нові ідеї щодо покращення роботи, сприяти успіху інших людей, приймати складні рішення, які сприяють позитивним змінам, створювати навколо себе «внутрішнє коло лідерів». Згідно з моделлю емоційного інтелекту Д. Гоулмана [23], на яку посилається і підтримує у своїй праці «Містика лідерства» Манфред Кете де Вріс [16], ефективному лідерству сприяє оволодіння емоційним інтелектом – здатністю

пояснювати власні емоції та емоції оточуючих з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації цілей. Компонентами емоційного інтелекту виступають самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички. Лідерська компетентність у цьому випадку полягає у здатності до самоконтролю, наполегливості, самомотивування на діяльність, розуміння власних емоцій і емоцій інших людей та урахування їх у підтриманні сприятливих стосунків з оточуючими. Модель лідерства 4Е Джека Уелча, розглянута у книзі Дж. Креймса [7], поєднує чотири ключові якості, якими має володіти ідеальний лідер: власна енергія, зараження енергією інших, воля до перемоги, виконання задуманого. Таким чином, лідерська компетентність полягає у здатності постійно рухатися вперед, надихати інших на виконання завдань, приймати рішення у складних ситуаціях, домагатися поставлених завдань. Значну кількість теорій лідерства зарубіжних авторів дослідив і узагальнив у своїй роботі С. Філонович [84, с. 6]. Стисло розглянемо їх та також визначимо складові лідерської компетентності керівника відповідно до цих теорій. У теорії внутрішнього стимулювання лідерства К. Кешмана зазначається, що майже у кожній людині є так зване «внутрішнє лідерство». Відповідно лідерська компетентність досягається за рахунок майстерності в таких галузях: самопізнання, ціле покладання, управління змінами, міжособистісні стосунки, буття, знаходження рівноваги, вміння діяти. Теорія двигуна лідерства Н. Тічі базується на ідеї, що для ефективного лідерства на всіх рівнях організації лідери вищого рівня повинні виховувати лідерів на нижчих рівнях управління за допомогою «точки зору, що передається» – сукупності бізнес-ідей, цінностей, емоційної енергії і рішучості, які повинні бути узгоджені [90]. Таким чином лідерська компетентність полягає у здатності до виховання нових лідерів. За теорією опосередкованого лідерства Р. Фішера та А. Шарпа, для реалізації процесної функції лідерства не завжди необхідно займати формальну позицію лідера, тому лідер повинен оволодіти деякими навичками, які необхідні для здійснення опосередкованого лідерства. Для

здійснення опосередкованого лідерства необхідна наступна лідерська компетентність – здатність до чіткого формулювання бажаних результатів; бачення перспективи; встановлення відносин співробітництва; освоєння нових форм навчання. Згідно з теорією пов'язуючого лідерства Дж. ЛіпманБлюмена, сучасний лідер повинен вміти встановлювати зв'язки між власними спонуканнями та цілями, а також цілями і спонуканнями інших людей. Для здійснення лідерства лідер повинен оволодіти такими здатностями як особистісна автентичність та відповідальність, політичний прагматизм, заснований на етичних принципах, навички побудови спільноти однодумців, орієнтація на довгострокову перспективу, лідерство на основі довіри, надання можливостей і підвищення, пошук сенсу життя, які і формують лідерську компетентність. Для вирішення проблем, які не мають однозначного рішення лідеру, за теорією лідерства через управління парадоксами Ф. Тропенаарса і Ч. Хемпден-Тернера, доводиться балансувати між універсалізмом та специфічністю; індивідуалізмом та колективізмом; жорсткими і «м'якими» стандартами; емоційністю і стриманістю; передписаними і набутими статусами; зовнішнім та внутрішнім локусом контролю [78]. Для управління парадоксами лідер повинен постійно навчатися, розширювати світогляд, його лідерська компетентність полягає у здатності налаштуватися на зміни, вирішенні проблем у процесах антикризового управління, оволодінні навичками практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності. Концепція «трубопроводу лідерства» передбачає просування лідера по «сходах майстерності» від управління собою до управління підприємством Лідерська компетентність полягає в оволодінні навичками управління собою, управління іншими, управління менеджерами, функціонального менеджменту, управління бізнесом, управління групою, управління підприємством. Ідея розподіленого лідерства Д. Бредфорда і А. Коена полягає у тому, що у групі чи команді зовсім не обов'язково повинен бути один лідер. В умовах, коли особливо потрібною є деяка компетенція, її носій

і стає тимчасовим лідером який координує роботу групи на даному етапі. Лідерська компетентність полягає у здатності до ефективної взаємодії, делегування, оволодінні комунікативними навичками. Сучасні організації і колективи постійно балансують між порядком і хаосом, діють в умовах невизначеності, ризику і протиріч. І лише вирішення цих протиріч, подолання конфліктів дозволяє організаціям рухатися вперед. Тому актуальною теорією лідерства сьогодні є лідерство шляхом подолання конфліктів М. Гершезона. Вона вимагає від лідера відмови від традиційного мислення «ми проти інших». Тепер потрібні нові здібності, розвитком яких колишні лідери не займалися взагалі: здібності, що дозволяють об'єднати особисті та професійні якості для перетворення серйозних конфліктів на багатообіцяючі можливості для співпраці та інновацій. Лідерська компетентність становить синтез здатностей цілісного бачення, системного мислення, дослідження свідомого спілкування, діалогу, побудови мостів, інновації [69, с. 290].

У практиці професійної діяльності керівника в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідеї системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи – не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у менеджменті – управління людськими ресурсами. В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально-розвинутих країн домінують три діаметрально протилежних підходи – німецький, американський і японський [62].

Основу лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах складає зростаюча роль особистих якостей керівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, які стоять перед підприємством.

Зміна економічної і політичної систем України у 90-ті роки одночасно надали великі можливості і містять серйозні загрози для існування кожної особистості, вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини.

В сучасних умовах керівники організацій стискаються з непристосованістю досвіду роботи з кадрами при плановій економіці до нових умов господарювання. Таким чином, з уявленням реалій сьогодення, значний інтерес становить досвід Японії в галузі керівництва організаціями. Основними положеннями японської системи управління є такі:

- працівники отримують задоволення залежно від щільності вертикального зв'язку в організації;
- основним завданням менеджера є забезпечення підтримки працівників в одержанні необхідної інформації та в процедурах реалізації цілей діяльності групи;
- при груповому прийнятті рішень усі члени колективу повинні вносити вклад у досягнення мети в повну міру своїх можливостей;
- усередині колективу, який сформувався на засідках прихильності до однієї загальної справи, почуття єдності забезпечується емоційною участю усіх членів, яка посилює групову солідарність [66];
- для забезпечення солідарності в колективі доцільно використовувати кланову модель, згідно з якою ієрархічна система залишається постійною, і частково - концепцію контракту, яка передбачає можливість входження в колектив та виходу з нього
- використання в цілях управління характерного для японців почуття космологічної вдячності, яка в них виховується у всіх сферах суспільного й культурного життя;
- менеджер винний приділяти найбільшу увагу особистим якостям шкільного працівника, особистостям;
- у процесі здійснення керівництва менеджеру слід спиратись на розуміння того, що в японців сильно розвинуте почуття взаємозалежності;

- керівник винний максимально тривалий час протягом робочого дня перебувати на виробництві;
- службовці, які мають знання, є «ноу-хау» компанії;
- працівники, які застосовують нововведення, підвищують продуктивність праці і якість, повинні постійно заохочуватися, відчувати, що до їхніх вимог та міркувань керівництво прислуховується [35, с.102].

У основу філософії менеджменту Кадзума Татеїсі заклав наступні прийоми:

- визначення чіткого кредо компанії;
- співвідношення цілей компанії з поведінкою її співробітників (людський чинник);
- розподіл доходів;
- корпоративний дух і спільна діяльність;
- політика загальної зацікавленості;
- перспективний ринок збуту;
- оригінальні технології;
- ефективне керівництво [33, с. 48].

Німецька система «смертних гріхів» Вольфганга Хойера побудована на принципах відкидання неправомірних та неефективних дій. Згідно з цією системою керівник не повинний:

- відмовлятися від особистої відповідальності;
- заважати підвищенню кваліфікації та зростанню талантів підлеглих;
- чинити тиск на підлеглих;
- ставати на неправильні позиції;
- забувати про важливість прибутку;
- керувати всіма підлеглими однаково;
- зосереджуватися на цілях, а має зосереджуватися на проблемах;
- бути начальником, а має бути товаришем;
- не дотримуватись загальних правил;

- вичитувати співробітникам;
- бути неуважним;
- високо оцінювати роботу тільки що покараних працівників;
- маніпулювати людьми [36, с. 65].

Керівнику організації слід пам'ятати про те, що керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тобто шляхом прийняття управлінських рішень.

Відомий український економіст Валерій Терещенко підкреслював, що завдання сучасного керівника в організації – підібрати гарний персонал, розробити організаційну структуру підприємства, вибрати загальний напрям його діяльності, координувати всю роботу, боротися з непродуктивними витратами часу. Слід виділити ще одне з найважливіших завдань – вчитись інтенсивно працювати, поліпшувати якість роботи – бути лідером [35, с. 101]. Вчені зазначають, що причиною невідповідності рівня управлінської праці сучасним вимогам є неспроможність керівників організації забезпечити належним чином ефективне впровадження «інновацій» в питаннях управління та бути лідером [36, с. 65].

На думку закордонних фахівців, знань, що отримані у вищих навчальних закладах, вистачає на перші 3-5 років, після чого необхідна перепідготовка. Кваліфікація працівників, за сучасними даними, потребує оновлення кожні 10 років (причому система освіти відстає від рівня розвитку техніки на 15-10 років). Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу складають до 50% прибутку, середня тривалість навчання спеціалістів, зайнятих у господарстві США, збільшилась за 1970-1985 рр. з 8,6 до 13 років; обсяг знань, що припадає на одного зайнятого, зріс у 4 рази. Особливе місце у процесі професіоналізації управління посідає проблема «старіння». Так, у США витрачено близько 300 тис. доларів лише на дослідження цієї проблеми.

«Старіння» має місце тоді, коли окрема особистість під час вирішення певної проблеми використовує точки зору, теорії, поняття та методи, які порівняно з іншими є менш ефективними. Існує декілька видів «старіння»:

- «професійне старіння» – стосується знань особистості в її широкій професійній діяльності;
- «старіння, пов'язане з посадою» – йдеться про відношення технічних знань, що вимагаються за посадою, до кількості знань, якими володіє посадова особа [38, с. 216].

«Старіння» знань і досвіду ускладнює відношення між поколіннями керівників. Фахівці вважають, що проблема морального зносу робочої сили повинна стосуватися кожного менеджера та спеціаліста. Особлива увага приділялась розробці механізму, який дозволив би:

- оцінювати діяльність керівника;
- проводити кваліфікаційний відбір кандидатів на посади керівництва;
- визначати пріоритетні напрями навчання та підвищення кваліфікації керівників.

Досвід США цікавий тим, що під час розробки кваліфікаційної моделі проводяться глибокі наукові дослідження, виходячи не тільки з поточних, а й з майбутніх вимог до компетенції керівника [36, с. 35]. Керівники є наріжним чинником формування корпоративної культури, які зорієнтовані на інновації. Зрозуміло, що зміст і форма організації програм підвищення кваліфікації управління складаються залежно від рівня управління. Як правило, програми всіх рівнів складаються, виходячи з трьох аспектів:

- управлінські знання;
- професійні навички і вміння (тобто практика управління);
- поведінкові аспекти [29, с. 81].

Проведений аналіз сучасних навчальних програм та наукових розробок США свідчить, що основний їх зміст - вивчення адміністративних механізмів

успішного функціонування організації. Ці механізми складаються з таких блоків:

- формування бюджету організації та контроль над ними;
- техніка і методика планування;
- організаційний аналіз і організаційна поведінка;
- управління персоналом.

Навчальний курс ґрунтується не на знаннях у їх «чистому» вигляді, а скоріше на їх прикладній спрямованості – на застосуванні знань з метою вирішення конкретних завдань [28, с. 79].

Цікаві нароби щодо питань управління кадрами обґрунтовує у своїх працях Б. Гурне. Зокрема, зупиняючись на проблемі кваліфікації, він зазначає, що вона полягає насамперед у з'ясуванні, якими якостями та здібностями мають бути наділені керівники. Терміни «якості» та «здібності» слід розуміти, на думку автора, в їх якнайширшому значенні, тобто йдеться не лише про практичний досвід та інтелектуальний рівень, а й про вік та фізичні, моральні і лідерські якості працівника [1, с.341]. На практиці цю надзвичайно важливу проблему – а вона визначає всю політику добору кадрів – розв'язують двома способами: або чітко визначають вимоги, що їм має відповідати майбутній працівник, і добирають на певну посаду фахівця вузької спеціалізації, здатного обіймати її і лише її; або, навпаки, уникають вузької спеціалізації кандидата, віддаючи перевагу щонайширшій універсальності (таку систему впроваджують у Франції).

У США схильються до першої з розглянутих концепцій, оскільки там політика добору кадрів і оплати праці ґрунтується на вивченні робочих місць і кваліфікаційних посад. В Європі більш популярна формула універсальної придатності. Чому на різних берегах Атлантики надають перевагу різним системам добору кадрів? Причина має суто соціальний характер. В основу системи, що діє в США, покладено культ експерта, прагнення застосувати у сфері управління методи наукової організації праці, небажання сприяти створенню і розвитку бюрократичних каст, а також надзвичайна професійна

мобільність. Проте в Європі, де панують поняття «кар'єри та корпорації», де досить поширена концепція про «людину порядну», яка знає собі ціну, тяжіють до протилежного способу розв'язання проблеми [14, с. 208].

Польський учений З. Петрасінський пропонує розглядати керування власним розвитком як процес, що складається з таких діяльностей (рішень):

1. самоосвіта;
2. самовиховання;
3. вибір напряму (галузі) освіти і професії;
4. вибір деяких серйозних завдань, наприклад професійних, а також засобів їх досягнення.

Таким чином, сьогодні немає фактично жодного питання організації яке не було б пов'язане з професіоналізмом керівників та їх лідерськими якостями. Слід врахувати й те, що в процесі реструктуризації та модернізації галузі суттєво ускладнюються функції керівника організації та зростають вимоги до рівня професійної компетентності та лідерських якостей [40, с. 81].

У японських корпораціях при підборі кандидатів на вакантні посади керівників застосовують такі методи:

- вивчення біографії;
- дані особової справи;
- експертні оцінки у формі анкет;
- виконання письмових завдань (у формі розробки проекту, підготовки ділового проекту);
- усні іспити (співбесіда, інтерв'ю, групові дискусії) [41].

Результати атестації працівників, у тому числі і їх праці, лягають в основу прогнозу їх подальшого використання, що знаходить вираз у плануванні ділової кар'єри керівників.

Менеджери в закордонних корпораціях розраховують на допомогу керівництва в наданні інформації та консультацій про можливості просування. Вони чітко ставлять питання про розподіл етапів кар'єри з

окремих спеціальностей з метою планування підготовки кадрів для заповнення що відкривається з їх відходом вакансій [43, с. 54].

Спостерігається збільшення числа фундаментальних досліджень з проблем професійного просування, а також кількості компаній, які вкладають значні кошти у вирішення проблем службового просування молодих фахівців, які володіють необхідними теоретичними знаннями і потенційно здатні зайняти керівні посади. Фірми та консультанти вивчають специфічні аспекти процесу службового просування. Досвід показує, що кар'єра працівника як об'єкт планування та управління впливає на стабільність кадрової спеціалізації нових працівників, мотивацію до оволодіння новими професіями та підвищення кваліфікації [43, с. 124].

Як приклад можна навести типову схему службово-професійного просування в японській компанії. До неї входить випробувальний термін (1-3 роки), протягом якого працівник, що прийшов після закінчення вузу, здає додатковий іспит, щоб можна було визначити реальну цінність вузівського диплому. Далі працівник проходить курс орієнтації в справах компанії (від 2 тижнів до 6 місяців). Проводиться і ряд перевірок.

Після випробувального терміну співробітника зараховують на постійну роботу, і протягом 8-10 років здійснюється планомірна ротація з посади на посаду, з відділу у відділ, стажування та закордонні відрядження. Діє також система відповідальних доручень, все більше ускладнюються з часом.

До 36 років працівник вже добре відомий компанії, і вона може вирішувати його подальшу долю: направити його або за системою руху керівних кадрів, або по кар'єрі спеціаліста [47, с. 121].

Оскільки за системою планомірної ротації працівник знає, що він через певний час буде просунутий і тому потрібно підібрати собі заміну, більш динамічно здійснюється оновлення керівників, рух кадрового резерву на висунення.

Не слід також забувати про різні форми стимулювання менеджерів в закордонних компаніях, а також про необхідність формування сприятливого

соціально-психологічного клімату в колективах. Це має велике значення при управлінні кар'єрою менеджера, як і взагалі в його діяльності.

Основними формами роботи з персоналом за кордоном є:

- професійна орієнтація;
- організація службового просування.

При цьому велика увага приділяється організації процесу навчання в навчальних закладах і на робочих місцях. Специфіка країн, компаній і систем освіти в цих країнах, безумовно, є причиною існування різних методів і форм навчання. Але оскільки однією з основних тенденцій у міжнародному менеджменті є універсалізація управління, то процес універсалізації знаходить відображення і в цій сфері діяльності.

За кордоном виділяють значні кошти на навчання фахівців як на загальнодержавному рівні, так і на рівні окремих компаній. Причиною цього є постійне посилення кваліфікаційних вимог до керівників внаслідок постійно мінливого стану зовнішнього середовища і ускладнення умов сучасних виробництв. У той же час, незважаючи на значні інвестиції, відзначають недостатність підготовки фахівців у вузах, у тому числі і в приватних, їх відірваність від реальних процесів в господарській діяльності компаній. Одним з виходів із цієї ситуації є організація стажувань, цільовий характер підготовки конкретного фахівця для конкретного підприємства. Фахівці також відзначають недостатність навчальних програм, їх швидке старіння [48, с. 92].

Організація просування менеджерів, як правило, здійснюється шляхом планування та управління кар'єрою на підставі досягнутих результатів роботи. При цьому велике значення мають форми стимулювання, які різняться в залежності від конкретної компанії.

Що стосується України, то просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських організацій загрожує значним негативним ефектом – як економічним, так і

психологічним. Але деякі методи заслуговують на пильну увагу і частково можуть застосовуватися на практиці.

Таким чином, кожному керівнику важливо вміти розкривати свої внутрішні психологічні резерви. Для цього потрібно навчитися пізнавати себе й інших людей, виявляти темперамент, характер, спрямованість особистості, відношення діяльності і життя до цілей і життєвих ситуацій, очікуване емоційне поведіння в напружених ситуаціях і міжособистісних відносинах, ділові якості, стиль керівництва.

Висновки до першого розділу

1. Розглянувши методологією формування лідерських якостей керівника в сучасних умовах, зазначимо, що методологія це вчення про правила мислення при створенні теорії науки, вчення про науковий метод пізнання й перетворення світу; його філософська, теоретична основа, сукупність методів дослідження, що застосовуються у будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання.

В основу дослідження кваліфікаційної роботи магістра покладено загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що ґрунтуються на сучасних засадах науки державного управління, зокрема:

- системного аналізу, за допомогою якого вивчалися окремі елементів цілісній системі місцевого самоврядування в Україні та специфічні форми взаємозв'язків щодо забезпечення єдності системи;

- проблемного аналізу – для вивчення проблем у системі місцевого самоврядування та пошуку шляхів їх розв'язання;

- для дослідження внутрішніх зв'язків у системі місцевого самоврядування, формальних і неформальних груп та лідерів, систем мотивації і стимулювання використано аналіз міжособистісних відносин та групової поведінки;

- метод логіки застосовано з метою обґрунтування понятійно-категоріального апарату щодо визначення поняття лідерства та розширення підходів до його сприйняття;

- фундаментальний метод пізнання дійсності – класифікацію було застосовано для виокремлення істотних ознак прояву лідерства у сфері місцевого самоврядування та об'єднання їх у відповідні підходи до визначення лідерства;

- синергетичний підхід застосовано з метою виявлення чинників самоорганізації спроможності системи місцевого самоврядування, які покладено в основу концепції реорганізації системи місцевого самоврядування в Україні шляхом формування та розвитку лідерства.

2. Дослідивши понятійно - категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах доведено, що в інтерпретації терміна «лідер» варто виокремити дві концепції:

- лідер - це індивід, який володіє найбільш вираженими «корисними», з точки зору групи, якостями, завдяки яким його діяльність щодо задоволення інтересів даної групи є найпродуктивнішою;

- лідер - це індивід, за яким група визнає право на прийняття рішень, найзначніших з точки зору групового інтересу.

Прагнення до лідерства, як ознака соціально повноцінної людини, формується через намагання посісти гідне місце у групі, колективі, суспільстві в цілому, адже протиприродно не прагнути до лідерства.

3. Зарубіжний досвід формування якостей керівника в організації дає можливість оптимально застосовувати комплексне наукове знання у конструктивній управлінській практиці. До того ж досвід як основна категорія управлінської діяльності включає наслідування певної традиції, за допомогою якої продукуються форми управлінської спадкоємності.

В останні роки, найбільшої популярності у нашій країні набули американська та японська моделі керівної діяльності. Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати.

Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію. Наукові розробки у галузі управління у США ґрунтуються, в основному на вивченні адміністративних механізмів успішного функціонування організації. Ці механізми складаються з таких блоків:

- формування бюджету організації та контроль над ними;
- техніка і методика планування;
- організаційний аналіз і організаційна поведінка;
- управління персоналом.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»). Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Зарубіжний досвід щодо формування лідерських якостей керівника показав можливі варіанти розвитку для України. Проте, не варто забувати, що просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських організацій загрожує значним негативним ефектом – як економічним, так і психологічним. Застосування на практиці зарубіжних концепцій управління буде ефективним тільки у тому разі, якщо ці концепції адаптовано для України і вони будуть враховувати нашу ментальність.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛАЙТ ХАУС ЛТД»)

2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» створено відповідно до рішення загальних зборів учасників від 30.11.2015 р. та відповідно до вимог Господарського кодексу України, Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про власність» і інших законодавчих актів України. Діяльність товариства здійснюється на підставі положень Конституції та Законів України, постановами Верховної ради України, указами та розпорядженнями Президента України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, іншими нормативними актами і Статутом ТОВ «Лайт Хаус ЛТД».

Юридична адреса: 03115, Україна, Київська область, Київ, вул. Феодори Пушиної, будинок 8-А, офіс 413 (див.рисунок 2.1) [74].



Енергозберігаючі лампи, лампочки Uniel, стабілізатори напруги - ООО «ЛАЙТ ХАУС ЛТД»

Ресанта-Київ, ТОВ

Поделиться

Адрес
03115, Украина, Киевская, Київ, вул. Феодори Пушиної, дом
8-А, офіс 413

График работы офиса
Пн.- Пт. С 09:00 до 17:00. Без перерыва.

Почта

Написать

Телефон

+38 (044) 507-05-XX
Показать телефоны

Рисунок 2.1. Контактні дані ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»

ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Компанія має самостійний баланс, рахунки в банках, включаючи відповідно до законодавства, печатку із своєю назвою, штампи. Основний вид діяльності - оптова торгівля електротехнічною продукцією.

ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» несе відповідальність за своїм зобов'язання усім майном, яке належить йому на праві власності. Товариство не відповідає за зобов'язаннями Учасника Товариства, а Учасник Товариства несе відповідальність за зобов'язаннями Товариства лише в межах вартості вкладу у Статутний капітал Товариства. Загальна характеристика товариства надана у Додатку Б.

Матеріально – фінансовою основою діяльності Товариства є Статутний фонд, який сформований власниками Товариства. Статутний фонд може поновлюватися за рахунок прибутку, а також за рахунок додаткових внесків. Рішення про регулювання Статутного фонду приймаються власниками.

Майно Товариства складається з основних фондів та оборотних коштів. Майно Товариства належить їй на правах власності. Джерелом формування майна є:

- грошові і матеріальні внески власників товариства;
- доходи одержані від господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення та дотації з бюджетів;
- безплатні та благодійні внески;
- інші джерела, не заборонені законодавством.

Товариство вільне у виборі предмета угод та контрактів, визначення зобов'язань, цін та тарифів. Товариство має право:

- укладати угоди (контракти), зокрема угоди купівлі – продажу, підяду, страхування майна, перевезень, зберігання, доручення, комісії тощо;
- не забувати майнових та особистих немайнових прав;
- нести обов'язки;
- виступати в суді, третейському суді позивачем чи відповідачем;

- продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, використовувати та відчужувати юридичним і фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, якщо це не суперечить законодавству України і Статуту.

ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» володіє значним інтелектуальним потенціалом, має дружні, тісні стосунки з партнерами, оснащене сучасними інформаційними засобами діяльності і управління, облік і управління діяльністю здійснюється при допомозі комп'ютерної мережі та методів управління персоналом. Є офіційним представником компанії Uniel і Varton (TM Varton, Gauss) в Україні.

Компанія займається оптовою торгівлею світлодіодної продукції: TM Emilight, TM LedPulsar, енергозберігаючі лампи та стабілізатори TM Uniel, світлодіодні стрічки, блоки та світлодіодні світильники Gauss, Varton. Інноваційні світлодіодні лампочки TM Emilight - найбільш актуальний на сьогоднішній день продукт новітніх технологій, втілених у високоякісних, надійних електротехнічних виробках, які прослужать довго. Використання ламп Emilight дозволяє значно скоротити витрати на освітлення, при цьому не погіршуючи його видиму якість і безпеку для здоров'я людини і навколишнього середовища. Gauss - це енергоефективні джерела світла для побутового освітлення. Varton - сучасні світлодіодні світильники офісного та промислового призначення.

Широкий асортимент продукції дозволяє вибрати енергозберігаючі лампочки для будинку, офісного або виробничого приміщення різних типів. Так, наприклад, TM Uniel представлена наступними позиціями:

- спіральні енергозберігаючі лампочки. Лампи спіральної групи мінімальних розмірів підходять для люстр з спрямованими вгору різками і інших закритих світильників, а також для настільних ламп з тонким абажуром;

- спіральні енергозберігаючі лампочки міні. Серія унікальних мікроламп серії «SuperLux» з підвищеною світловіддачею для мініатюрних,

витончених світильників, які підкреслять і прикрасять інтер'єр будь-якого будинку;

- полуспіральні енергозберігаючі лампочки. Серія ламп зі зменшеними габаритами для невеликих компактних світильників, які дозволять створити будь-світлове оформлення і гармонійно підкреслити концепцію креативного освітлення приміщення;

- полуспіральні енергозберігаючі лампочки міні. Серія «SuperLux» з підвищеною світловіддачею. 220-240В, 50-60Гц, клас кольору 1В. Колірна температура - 2700 К, 4200 К. Типи цоколя - E14, E27. Потужність - 9Вт, 11Вт [61].

Щодо декоративних енергозберігаючих ламп Uniel, то вони представлені:

- Лампочки-свічки. Безвідмовне перевага - рівномірний розподіл світла, довговічність і благородна простота форм. Класика в сучасному виконанні.

- Енергозберігаючі лампочки-глоби. Кулясті енергозберігаючі лампочки з колбами різних форм (у формі звичайної лампи розжарювання або в формі кулі для декоративних світильників). Завдяки досконалій формі колби добре використовувати в тих випадках, коли лампу в світильнику явно видно.

- Лінійні енергозберігаючі лампочки. Компактні енергозберігаючі лампи лінійної форми для настільних світильників створять затишок і підтримають порядок на робочому місці - як вдома, так і в офісі. - Енергозберігаючі лампочки-рефлектори. Серія сучасних енергозберігаючих ламп-рефлекторів з срібним дзеркальним відбивачем і прозорою або матовою колбою - кращий варіант для спрямованого (акцентного) освітлення. В правильно підбраному світильнику лампи дають вузький світловий пучок, хороші характеристики, високу інтенсивність світла з високим рівнем візуального комфорту, оптимальну передачу кольору.

- Енергозберігаючі лампочки точкового світла. Це - найкраща, економна і практична заміна галогенних ламп. Вони забезпечують потужний,

сконцентрований пучок спрямованого світла. Їх можна використовувати у вбудованих світильниках, підвісних системах, настільних лампах. Також використовуються для підсвічування меблів, в торговому обладнанні, при оформленні вітрин. Світлодіодні лампи Gauss також представлені у великому асортименті: декоративні, софїтні, загального призначення, дзеркальні, капсульні.

Зазначимо, що на Українському ринку ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» компанія майже п'ять років. За весь час роботи вона зарекомендувала себе позитивно. Сьогодні власниками компанії є Козаченко І.В. та Францишин І.М. (див.рис.2.3) [61]. Уповноваженою особою від компанії є Савченко О.В.

Історія змін компанії

Дата	Було	Стало
01.07.2019 новий власник		КОЗАЧЕНКО ІГОР ВАЛЕНТИНОВИЧ
01.07.2019 новий власник		ФРАНЦИШИН ІГОР МИХАЙЛОВИЧ
01.07.2019 минулий власник	ШАКУН АЛІСА ВОЛОДИМИРІВНА	
01.07.2016 змінився керівник	Різник Олександр Іванович	Савченко Олександр Володимирович

Рисунок 2.3. Власники ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»

Організаційно-управлінська структура і впорядкування функціонально взаємозв'язаних елементів у межах певної структури можна назвати організаційною моделлю. Вона відображає внутрішню структуру об'єкта торгівлі або систем його внутрішньої організації.

Практично втілюються організаційні моделі в організаційній побудові, яка дає уявлення про статичний етап складових елементів (суб'єктів, підрозділів) та їх взаємозв'язки.

Організаційна структура управління відображає внутрішню форму системи управління, тобто сукупність таких елементів, як структурні виробничі підрозділи, розподілення між ними прав та відповідальності. В ній реалізуються різні вимоги до вдосконалення систем управління.

ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» має лінійно – функціональну структуру управління (рис. 2.4).

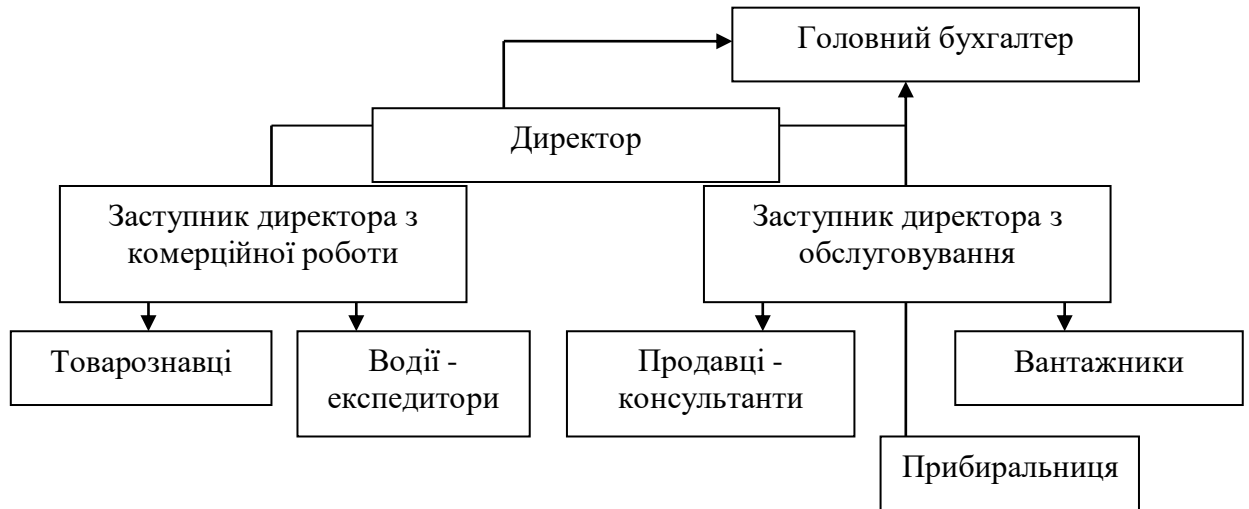


Рисунок 2.4. Організаційно-управлінська структура
ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»

Лінійно-функціональна структура забезпечує такий розподіл управлінської праці, при якій лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні — консультувати, допомагати в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів.

Перевагами лінійно-функціональних структур, як правило, вважають: стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління; високу виробничу реакцію підприємства, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців; зменшення дублювання зусиль у функціональних областях; поліпшення координації діяльності в функціональних областях [21, с. 212].

Незважаючи на широке поширення лінійно-функціональних структур управління, є цілий перелік недоліків: складність взаємодії лінійних і функціональних керівників; перевантаження керівників в умовах реорганізації; опір змінам в організації.

Власники ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» призначають виконавчого директора, а також формують виконавчий апарат компанії (оптового складу):

бухгалтерію, заступників директора з комерційної роботи і з обслуговування (торгівлі). Виконавчий апарат самостійно забезпечує і взаємодію з постачальниками, і роботу в торговельних залах, добираючи штат товарознавців, експедиторів, продавців, вантажників.

Директор ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»:

- організовує всю роботу;
- несе повну відповідальність за стан ТОВ і стан трудової дисципліни;
- представляє ТОВ у всіх установах і організаціях;
- розпоряджається майном ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»;
- укладає договори;
- видає накази по відповідно до трудового законодавства, приймає і звільняє працівників;
- контролює виконання планів на рік, квартал, місяць;
- визначає шляхи усунення недоліків;
- проводить усесторонній аналіз результатів діяльності компанії.

Головний бухгалтер ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»:

- розробляє річні, квартальні плани суб'єкта господарювання;
- здійснює облік засобів товариства і господарських операцій з матеріальними і грошовими ресурсами;
- встановлює результати фінансово-господарської діяльності компанії;
- проводить фінансові розрахунки із замовниками і постачальниками пов'язані з реалізацією готової продукції, придбання необхідної сировини, отримання кредитів в банку, своєчасне повернення позик, взаємовідношення з державним бюджетом;
- розробляє штатний розклад;
- складає річні, квартальні і місячні плани по праці і заробітній платі і здійснює контроль за їх виконанням;
- розробляє заходи щодо підвищення продуктивності праці;
- відкриває рахунки суб'єкта господарювання в банках.

Заступник директора з комерційної роботи ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»:

- пошук постачальників товару;
- збут продукції (тобто пошук клієнтів);
- вивчає ринок (тобто вивчає попит на дану продукцію);

Заступник директора з обслуговування ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» займається винятково персоналом.

Правильно підібрана робоча група є запорукою успіху - Саме від людей, залежить, чи буде товариство процвітати або закритися. Для процвітання створеного суб'єкта господарювання необхідно витратити величезну кількість сил. Тільки люди, що володіють великим запасом енергії, охочі добитися високих результатів, зробити кар'єру і мати гідний рівень життя, а що так само мають сучасний погляд на поставлені цілі, що володіють умінням передбачати ситуацію здатні зробити товариство прибутковим.

Підводячи підсумок даного підпункту зазначимо, що ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» займає активну позицію на українському ринку. Основними напрямками діяльності ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» є оптова торгівля електротехнічною продукцією. Щодо організаційно-управлінської структури, то вона побудована за лінійно-функціональним принципом.

2.2. Діагностика проблем лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»

Проводячи діагностику професійної діяльності та особливостей формування лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД», зазначимо, що сьогодні власниками компанії є Козаченко І.В. та Францишин І.М. [61]. Уповноваженою особою від компанії є Савченко О.В. Уповноважена особа це особа, яка є працівником замовника і визначена відповідальною за організацію та проведення процедур закупівель згідно з

Законом на підставі власного розпорядчого рішення замовника або трудового договору. Згідно обраної теми кваліфікаційної роботи необхідно проаналізувати лідерські якості керівника організації в сучасних умовах, тому нами обрано особу Савченко О.В., так як окрім того що він є уповноваженою особою компанії він ще є одним із керівників ТОВ «Лайт Хаус ЛТД», також він є публічною особою і інформація стосовно нього є у відкритому доступі.

Савченко Олександр Володимирович народився у травні 1958 року, у селі Знам'янка, Кіровоградської області. У 1979 р. закінчив Київський інститут народного господарства за спеціальністю «Промислове планування». До 1991 року працював асистентом, старшим викладачем, науковим керівником лабораторії, докторантом, професором. Викладав та проводив наукову роботу за кордоном: у Гарвардському університеті (США) та Лондонській школі економіки (Велика Британія) [77].

З приходом на посаду заступника Голови Національного банку України, розробляв основи нової монетарної політики, відкривав перший кореспондентський рахунок Національного банку України із західним банком, готував першу міждержавну кредитну угоду, організовував виготовлення та друк національної валюти - гривні.

Як виконавчий директор Європейського банку реконструкції та розвитку, у 1993 році став першим громадянином України, якому довірили представляти інтереси своїх країн уряди Румунії, Молдови, Грузії та Вірменії. Під час його роботи в ЄБРР фінансувалось понад 20 проектів на суму 1 млрд. дол. США, серед яких реконструкція Міжнародного аеропорту «Бориспіль» та кредитна лінія для малого та середнього бізнесу на суму 120 млн. дол. США [77].

Повернувшись в Україну, був запрошений на посаду радника Прем'єр-міністра України та Голови Національного банку України.

У 1997 році спільно з банком «Аваль» та Міжнародною фінансовою корпорацією ініціював створення банку «Австрія Кредитанштальт Україна»,

який під його керівництвом в 1998 році був визнаний найкращим іноземним банком в Україні. Пізніше створив та став Головою Правління ВАТ «Міжнародний комерційний банк» [77].

З моменту призначення на посаду заступника Голови Національного банку України у 2005 році здійснював загальне керівництво і контроль над діяльністю Департаменту валютного контролю та ліцензування, Управління контролю ризиків та Управління проектами міжнародних кредитних ліній при Національному банку України, а також готівковий грошовий обіг, включаючи виготовлення банкнот та монет, а також співпрацю з МВФ та Світовим банком.

У вересні 2009 року став заступником Міністра фінансів України. В березні 2010 року подав у відставку та очолив Міжнародний інститут бізнесу.

Автор книг і статей на економічні та банківські теми, зокрема автор російськомовних таких підручників з економіки виданих у видавництві Вища школа як «Эффективность инновационных процессов в машиностроении» (1988) та «Экономические методы управления инновационными процесами» (1990) [77].

Для того щоб проаналізувати лідерські якості ми здійснили дослідження в ТОВ «Лайт Хаус ЛТД», в якому взяло участь один керівник (уповноважена особа), 20 підлеглих. Для визначення рівня враженості лідерських якостей для керівника ми використовували Тест «Діагностика лідерських здібностей (Е.Жаріков, Е.Крушельницькій)».

З відповідей опитуваних ми дізналися, те, що дана людина як лідер схильний до диктату. Його бажання вести за собою інших виражено дуже яскраво, що може викликати у оточуючих незадоволення і опір. Він перебільшує свою силу, він домінує, наказує, цитує авторитети, тобто робить все, щоб керувати.

Для того, що б дізнатися ефективність діяльності уповноваженої особи ми використовували «Експертну оцінку ефективності діяльності керівника», яка показала наступні результати :

Таблиця 2.1 – Результати дослідження Експертної оцінки ефективності діяльності керівника (у %)

Шкали:	
	5
Ефективність керівника ще недостатня	35
Є можливості підвищити свою ефективність	40
Ефективний керівник	20

Для більшої наочності зобразимо отримані данні за допомогою діаграми (див.рис.2.5)

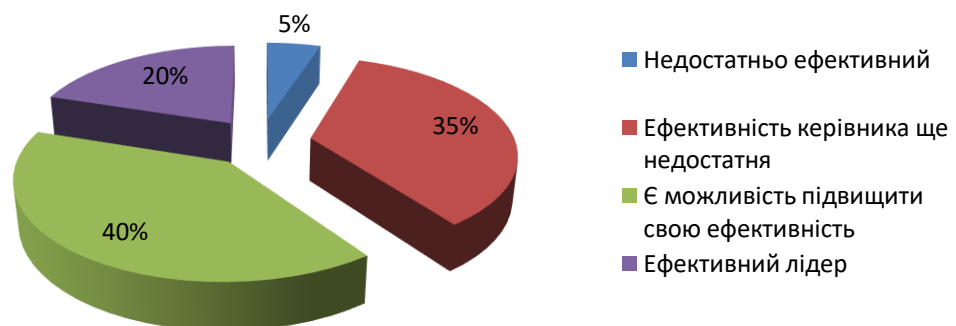


Рисунок 2.5. Результати дослідження Експертної оцінки ефективності діяльності керівника

Тож, згідно отриманих даних, бачимо, що 40 % персоналу вважають, що у керівника є всі можливості підняти свою ефективність і всього 20 % вважають свого керівника ефективним. Ефективність будь-якого керівника залежить від нього самого, його думок і емоцій, які часом заважають йому зібратися з думками і проводити реальну оцінку своїх дій по відношенню до загальної справи. Адже спільна справа дуже впливає на ефективність людини, яка керує людьми, дає певні вказівки і спостерігає за виконанням зобов'язань усіх співробітників організації.

Так як 35% вважають ефективність керівника ще недостатньою і 40% треба підвищити то припустити про те, що керівник не вміє правильно давати завдання, слухати персонал, не володіє емпатією, що відштовхує від

керівника персонал. Якщо керівник перестане, вважати, тільки свою думку правильною, дасть можливість колективу розкритися тоді він стане ефективніше. Для того, щоб побачити який стиль управління використовує керівник ми використовували Діагностику стилів керівництва (А.Л.Журавлев).

Таблиця 2.2 - Результати дослідження стилів керівництва (А.Л.Журавлев) (у %)

Стиль керівництва:	Кількість тестів що виявили даний стиль (у відсотках)
Директивний	45
Колегіальний	20
Ліберальний	0
Директивно-колегіальний	35
Директивно-ліберальний	0
Колегіально-ліберальний	0
Змішаний	0

Також, для більшої наочності данні забразимо за допомогою діаграми на рисунку 2.6.

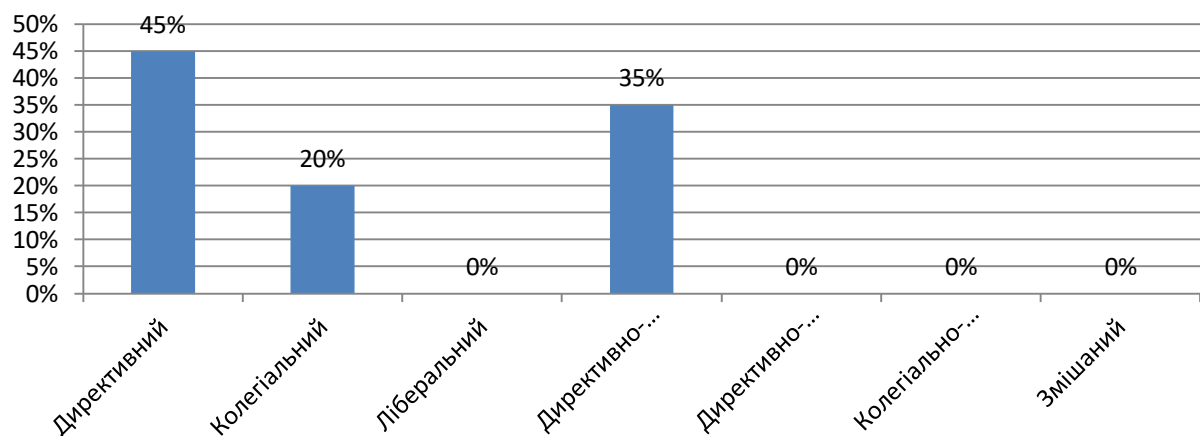


Рисунок 2.6. Результати дослідження стилів керівництва ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»

Згідно отриманих даних, можемо зробити висновки, що, на думку колективу, керівник використовує директивний стиль управління(45%). Для нього характерне тверде одноосібне прийняття керівником всіх рішень,

жорсткий тотальний контроль за виконанням рішень із погрозою покарання, відсутність інтересу до працівника як до особистості. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи (за непсихологічними критеріями: прибуток, продуктивність, якість продукції може бути високими), але недоліків більше, ніж переваг:

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

Цей стиль управління доцільний і виправданий лише в критичних ситуаціях (аварії, бойові військові дії і т.п.). Але в автократа є і привабливі риси. Люди цього типу найчастіше мають прямо-таки блискавичну реакцію, енергійні і розумні, рішуче переборюють труднощі.

Таким чином, підводячи підсумок зазначимо, що у ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» керівник як лідер- схильний до диктату, при цьому на думку колективу використовує директивний стиль управління(45%) а це значить, що керівник домагається беззаперечного підпорядкування. Прихильники даного стилю управління віддають перевагу наказам і розпорядженням і не схильні до діалогу з співробітниками. Такі керівники уважно контролюють роботу підлеглих і суворо вичитують їх за помилки, доповнюючи це прихованої, а іноді і явною загрозою. З методів мотивації використовується, головним чином, один: керівник малює підлеглим негативні наслідки, які чекають їх у разі невиконання його наказів.

2.3. SWOT-аналіз лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»

Проводячи SWOT-аналіз лідерських якостей керівника в ТОВ «Лайт Хаус ЛТД», зазначимо, що SWOT-аналіз це метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає в розподілі чинників і явищ на чотири категорії: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози). Такий метод аналізу був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. У 1965 р. четверо професорів Гарвардського університету - Lerner, Chritensen, Andrews, Guth запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була запропонована схема LCAG (за початковими буквами прізвищ авторів), яка заснована на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії. Оскільки SWOT-аналіз у загальному вигляді не містить економічних категорій, то він може застосовуватися до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій у будь-яких сферах діяльності, що ґрунтуються на майбутньому і спрямовані на нього [91]. Таким чином, SWOT-аналіз - це творчий, аналітичний метод визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління, управляючої системи чи системи управління в цілому. Він є одним з найбільш дієвих інструментів, який організація може застосувати для самовдосконалення. Коли ми говоримо про сильні і слабкі сторони, то аналізуємо позитивні і негативні внутрішні характеристики об'єкта аналізу. Коли ми говоримо про можливості і загрози, ми аналізуємо позитивні і негативні характеристики об'єкта аналізу. Коли ми говоримо про можливості і загрози, ми аналізуємо позитивні і негативні характеристики зовнішнього для об'єкта середовища. Стосовно нашого об'єкта в аналізі сильних сторін нас будуть цікавити: якими є переваги керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД», що він робить добре, у чому його сприймають позитивно інші? В аналізі слабких сторін нас буде

цікавити, що можна вдосконалити, що є поганого, чого треба позбутися? В аналізі можливостей ми будемо розглядати сприятливі для ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» можливості або тенденції, які вона може використати на своє благо. Нарешті, в аналізі загроз ми будемо розглядати основні зовнішні перешкоди для успіху організації. Формування стратегічного балансу - це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), що негативно та позитивно впливають на діяльність, які об'єктивно існують у зовнішньому оточенні та суб'єктивно оцінені відносно сильних та слабких сторін у функціонуванні об'єкта аналізу. До того ж найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони організації; можливості - це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких є змога проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання. Рівень успіху за таких залежить від якості проведеного SWOT-аналізу [76].

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою матриці (рис. 2.7). На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерне окреме поєднання, що слід враховувати надалі під час розробки стратегій певного типу: поле СіМ потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін об'єкта аналізу в напрямі реалізації шансів зовнішнього оточення; поле СіЗ - передбачення стратегій використання сильних сторін об'єкта з метою пом'якшення (усунення) загроз; поле СлМ - розробки стратегій подолання слабких сторін об'єкта за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище; поле СлЗ іноді називають «кризовим», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю об'єкта.

З огляду на це існує нагальна потреба в розробці стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості об'єкта аналізу, що завжди є

складним завданням. Ідентифікацію й аналіз зовнішніх можливостей і загроз Запорізької обласної державної адміністрації можна здійснити за допомогою прийомів ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому можуть бути використані дві методики:

- 1) вибирають тільки «парні» фактори можливостей і загроз;
- 2) фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними [91, с. 132].

	Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Opportunities (Можливості)	Поле СіМ	Поле СлМ
Threats (Загрози)	Поле СіЗ	Поле СлЗ

Рисунок 2.7. Матриця зважування прийнятності рішень

У першому випадку для кожного з n факторів вибирають певну оцінку за 10-бальною шкалою, якою вимірюють ступінь важливості факторів – можливості M_i та загрози Z_i , де i – номер фактора, причому $M_i=Z_i$. Для кожної пари можливостей і загроз визначають імовірності P_{M_i} та P_{Z_i} так, щоб була дотримана умова $P_{M_i}+P_{Z_i}=1$. Загальну оцінку можливостей та загроз розраховують формулами:

$$M=\sum M_i \times P_i \quad \text{та} \quad Z=\sum Z_i \times P_i, \quad (2.1)$$

де $i = 1,2,3,\dots, n$.

Методика SWOT-аналізу з вибором незалежних факторів зовнішніх можливостей та загроз є подібною, але умови $M_i=Z_i$ та $P_{M_i} + P_{Z_i} = 1$ не виконуються, тобто, може бути неоднакова кількість факторів. Ми пропонуємо застосувати змішаний метод, що охоплюватиме як парні, так і непарні фактори. Для аналізу зовнішніх можливостей і загроз запорізької обласної адміністрації скористаємося першою методикою [10]. Стратегічний баланс або SWOT-матриця – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно й позитивно впливають на діяльність

підприємства. Ці фактори об'єктивно існують у зовнішньому оточенні, їх суб'єктивно оцінюють керівники, згадані фактори свідчать про сильні та слабкі сторони у функціонуванні підприємства. В ліву частину матриці (рис.2.8) вписуються виявлені сильні та слабкі сторони сільської ради, а у верхню частину - можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для сільської ради. При цьому використаємо дані таблиці 2.3, 2.4. Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози позиціонуються на матриці SWOT – матриці лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД», де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій.

Таблиця 2.3 - Сильні та слабкі сторони лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»

СИЛЬНІ ПОЗИЦІЇ КЕРІВНИКА (STRENGTHS)	СЛАБКІ ПОЗИЦІЇ КЕРІВНИКА (WEAKNESSES)
позитивний імідж – керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»	відмежовується від колективу
великий досвід роботи та повна компетентність з ключових питань	намагається уникати неформальних контактів
зацікавленість керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» в розвитку компаніях, що позитивно впливає на його імідж	маніпулятивний стиль спілкування з підлеглими
вміння націлити колектив працювати на результат і, як наслідок, висока якість робіт	бере на себе надмірну повноту влади і відповідальність за те, що відбувається в компанії
здатність переконувати	намагається особисто контролювати весь обсяг трудових відносин в організації, концентруючи увагу не тільки на результатах, а й на процесах.
професійна компетентність	рішення приймається ним одноособове
сильні лідерські та організаторські якості	владний, вимогливий, орієнтовний тільки на цільову функцію
чітке визначення завдань, обов'язків, прав та відповідальності своїх підлеглих	не приділяє уваги корпоративній культурі
хороші навички у керівництві і управлінні персоналом	

Таким чином, можна побачити, що в даному випадку сильні позиції керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД», як лідера, переважають над слабкими позиціями. Список зовнішніх можливостей і загроз для керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» наведений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Можливості та загрози зовнішнього середовища для керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД», як лідера організації

МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
запозичення позитивного досвіду щодо керівництва, зокрема зарубіжного	погіршення ефективності функціонування компанії, що негативно буде впливати на імідж керівника організації
покращення ефективності функціонування компанії, розширення ринків збуту	нестабільність політичної та економічної ситуації
підвищення продуктивності праці працівників, за рахунок використання демократичного стилю управління	зміна законодавчої та нормативно-правової бази
залучення фахової допомоги з упровадження методів демократичного стилю управління	

Таким чином, за допомогою аналізу можливостей та загроз, виявляють ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності керівника. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність компанії, а потім будують матрицю. Таким чином, аналізуючи таблицю 2.4, зазначимо, що можливостей більше ніж загроз, що свідчить про можливість розвиватися як керівнику організації так і компанії в цілому.

Отримані дані під час проведення SWOT-аналізу лідерських якостей керівника зведемо у SWOT- матрицю лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» (див.рис.2.8).

<p>СіМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Залучення іноземних інвесторів для розвитку компанії, що сприятиме підвищенню іміджу керівника як лідера компанії; 2. Використання демократичного стилю управління; 3. Організація зворотного зв'язку від керівника, колег і підлеглих після завершення кожної важливої справи. 	<p>СлМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Розробка стратегій про взаємодію керівника та підлеглих; 2. Упровадження інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність; 3. Формування лідерських якостей керівника через упровадження новітніх науково-обґрунтованих освітньо-професійних програм, опанування передових управлінських технологій.
<p>СіЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Налагодження зворотного зв'язку між керівником і підлеглими; 2. Вивчення кращого міжнародного досвіду у сфері управління організацією; 3. Висвітлення діяльності керівництва в соціальних мережах, удосконалення наявного веб-сайту компанії. 	<p>СлЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення підлеглих до прийняття рішень, що сприятиме підвищенню авторитета керівника; 2. Визначення стратегічних орієнтирів інноваційної політики компанії та механізмів упровадження й поширення інновацій; 3. Розвиток корпоративної культури в організації.

Рисунок 2.8. SWOT - матриця лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»

Таким чином, слід мати на увазі, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати їх ранжування на коротко- та довгострокові дії. Дії, що обумовлюються цілями, мають таку саму особливість, що й поставлені цілі, а тому вимагають додержання фіксованих критеріїв здійсненності. У міжнародній практиці побудова чітких цілей фіксується як пріоритет, що змістовно визначає ймовірність їх реалізації. Отже, підсумовуючи розглянуте вище, підкреслимо постійність та незмінність саме аналітичних процедур в кожному з компонентів стратегічного планування незалежно від їх зовнішніх особливостей.

Для ефективної роботи керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» треба використовувати демократичний стиль управління. Стиль керівництва, орієнтований на участь підлеглих у прийнятті рішень, найбільше відповідає ситуації, коли ті прагнуть реалізувати себе в управлінській діяльності.

Керівник при цьому повинен ділитися з ними інформацією, широко використовувати їх ідеї в процесі підготовки та прийняття рішень. І тільки при необхідності використовувати директивний стиль.

Проте в цілому можна сказати, що основний упор в керівництві повинен робитися на соціально-психологічні, економічні методи керівництва і на демократичний стиль управління. Командний метод не підходить, тому що на мою думку, не можна змусити, щоб нові ідеї, нестандартні підходи до вирішення проблем народжувалися по указці, лише тому, що так хоче керівник організації.

Спираючись на демократичний стиль, необхідно максимально надати свободу співробітникам у виконанні поставлених перед ними завдань. Одночасно необхідно визначити контрольні точки для перевірки, а можливо і коректування ходу виконання завдання, т.к. користуючись надмірною свободою підлеглі, не розуміючи кінцевої мети, можуть вирішувати поставлені завдання не в тому напрямку.

Таким чином, формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах – справа складна, яка потребує великої праці особистості над собою. Лідери це люди, як правило, наділені вродженими рисами характеру, або ж це ті хто набув компетентності особи, яка володіє знаннями, навичками, цінностями, особистісними якостями та підходами, що сприяють досягненню успішних результатів діяльності. А керівники в організації зобов'язані володіти ефективними механізмами управління. Професіоналізм в даному випадку покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, постійну готовність до підготовки та реалізації рішень із складних завдань.

Висновки до другого розділу

1. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» створено відповідно до рішення загальних зборів учасників від 30.11.2015 р. ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» є юридичною особою з дня його

державної реєстрації. Компанія має самостійний баланс, рахунки в банках, включаючи відповідно до законодавства, печатку із своєю назвою, штампи. Основний вид діяльності - оптова торгівля електротехнічною продукцією. Щодо організаційно-управлінської структури, то вона побудована за лінійно-функціональним принципом.

2. Досліджуючи лідерські якості керівника дійдено висновку, що ціннісними складовими лідерства керівника є: професіоналізм, творчість, партнерство та повага, новаторство та далекоглядність, стратегічне мислення тощо. Тобто лідерство це процес, за яким спостерігають багато людей не тільки в організації, але й у суспільстві в цілому, що проявляється у вигляді слухів через спілкування та засоби масової інформації. Тому основне завдання лідера - передати лідерські навички підлеглим, бо успіх приходить тоді, коли підлеглі вмотивовані самі бути лідерами. Цього вимагає процес суспільно-політичних змін та демократизації в сучасному українському суспільстві взагалі.

3. Дослідивши діяльність особливості формування лідерських якостей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» за допомогою SWOT-аналізу рекомендовано обрати стратегію вдосконалення професійного розвитку, розвитку його лідерської компетентності та удосконалення механізмів управління керівника. Тому що професіоналізм керівника відображає рівень підтримки підлеглих, демонструє ступінь довіри. Через те, формування лідерських якостей керівника в організації в сучасних умовах виступає необхідною передумовою успішного розвитку та ефективного функціонування ТОВ «Лайт Хаус ЛТД».

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Напрями формування лідерських якостей керівника в організації

Вивчаючи напрями формування лідерських якостей керівника в організації, зазначимо, що необхідною передумовою ефективного виконання завдань в організації є належний професійний рівень керівника та розвиток його лідерських компетентностей. Від ефективності діяльності керівника організації залежать умови функціонування самої організації та її конкурентоспроможність. Усе це свідчить про те вагоме значення, яке набувають питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівника, тобто його професійний розвиток. Так як для того, щоб організувати роботу на засадах лідерства, необхідно володіти певними знаннями, і саме в цьому полягає проблема – відсутній механізм навчання більшої частини суб'єктів господарювання.

Саме ефективне лідерство використовує нові додаткові джерела влади і забезпечує її нові позитивні наслідки: прихильність до організації і готовність до змін [81, с. 265]. Значна кількість робіт за цією проблематикою привела до появи великої кількості тлумачень терміну лідерство. В. Колпаков [69, с. 290], посилаючись на роботу Р. Стогділа, наводить такі групи визначень лідерства (див.рис. 3.1). В кожній з зазначених груп визначень розкривається лише окрема грань лідерства як складного соціально-психологічного феномену. Так, по-перше, кожному лідеру властиві певні фізіологічні, психологічні, інтелектуальні та особистісні якості, які дозволяють йому впливати на людей. По-друге, кожна ситуація вимагає від лідера унікального набору якостей та поведінки. По-третє, лідерство – це

взаємний вплив. По-четверте, лідер має поєднувати людей для досягнення спільної мети. Як справедливо зазначає І. Адізес: «В наш час ефективний менеджер завжди має бути ще і лідером» [3].

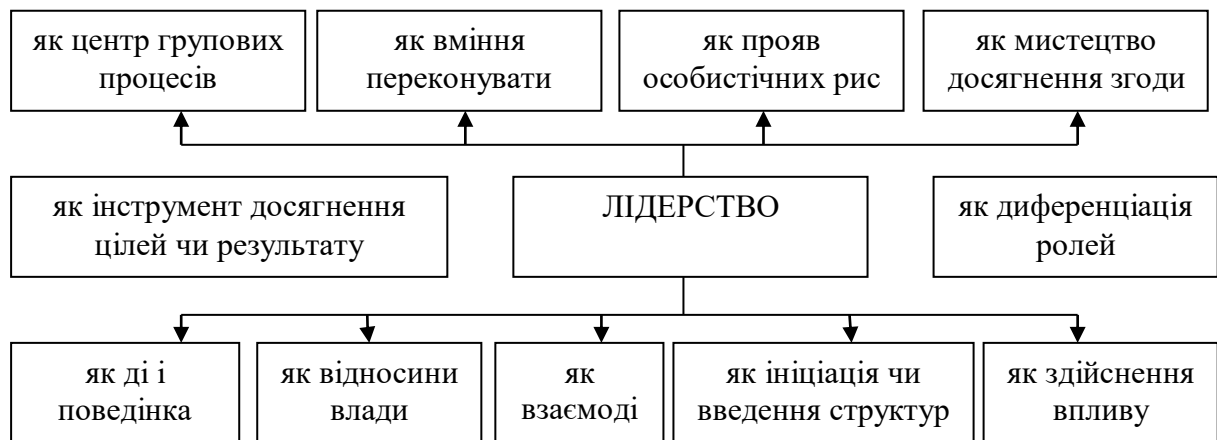


Рисунок 3.1. Групування визначень лідерства

Також, зазначимо, що не кожен керівник є лідером, натомість і лідер не обов'язково має бути формально визнаним керівником. Так в таблиці 3.1 представлено розбіжності між поняттями «лідерство» та «керівництво», виявлені внаслідок аналізу джерел:

Таблиця 3.1 – Відмінності керівника від лідера

Керівник	Лідер
призначається офіційно	визначається стихійно
має наявні законом права та обов'язки	може не мати формальних прав і обов'язків
наділений системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які може впливати на підлеглих	не має офіційно встановлених певною системою санкцій
представляє свою групу в зовнішній сфері відносин	у сфері своєї активності обмежений внутрігруповими стосунками
несе відповідальність перед законом за справи у групі	не несе відповідальності перед законом за справи у групі
регулює офіційні відносини групам як соціальної спільноти	регулює міжособистісні стосунки у групі
пов'язаний з усією системою суспільних відносин, оскільки керівництво є елементом макросередовищем	лідерство виникає за наявності макросередовища (мала група)

Як видно з таблиці, лідерство є психологічною характеристикою поведінки окремих членів групи, керівництво здебільшого є соціальною

характеристикою відносин у групі, насамперед з погляду розподілу ролей керівництва та підпорядкування. Очевидно, що керівництво виступає як регламентований суспільством процес. Іншими словами, лідерство - це досить різнопланове, складне й багатовимірне явище, проте таке, що часто ототожнюють з поняттям «авторитет», хоча не кожний авторитет володіє лідерськими можливостями. Саме лідер - організатор і ведучий у вирішенні того чи іншого завдання. Водночас авторитет може виступати прикладом, зразком, ідеалом і саме таким способом допомагати у вирішенні й досягненні поставлених завдань (див.рис.3.2).



Рисунок 3.2. Соціально-психологічна сутність авторитетного керівника-лідера

Отже, лідер користується владою завдяки підтримці своїх послідовників та прихильників (неформальне лідерство), тоді як керівник отримує владу завдяки своєму соціальному статусу (формальне лідерство). Проте влада - не єдина основа керівництва, і такий підхід притаманний здебільшого авторитаризму. Також, зазначимо, що є й інші відмінності між керівником і лідером. Керівник – це: адміністратор, доручає, працює за

цілями інших, план – основа дій, спирається на систему, використовує доводи, контролює, підтримує рух, професіонал, ухвалює рішення, робить справу правильно, той, кого шанують, тоді як лідер – це новатор, він надихає, працює за своїми цілями, його бачення – основа дій, він спирається на людей, використовує емоції, довіряє, надає імпульс руху, є ентузіастом, перетворює рішення, робить правильну справу, той, кого обожають.

Тому перед керівником організації в сучасних умовах постає завдання навчитися бути для своїх підлеглих керівником-лідером, щоб найбільш ефективно здійснювати управління в організації. При цьому на лідерів не перетворюються досягши верхівки організаційної ієрархії ними стають послідовно розвиваючи лідерські якості та збільшуючи масштаб лідерства [4, с. 288]. Таким чином, перетворення керівника в керівника - лідера безпосередньо пов'язане з розвитком його лідерської компетентності. Згідно з національним освітнім глосарієм, компетентність – це динамічна комбінація знань, розуміння, умінь, цінностей, інших особистих якостей, це набуті реалізаційні здатності особи до ефективної діяльності [31].

У контекст поняття компетентності особистості покладено розуміння її як системного, практично спрямованого комплексного утворення особистості, яке містить низку психологічних складових. Сукупність складових визначається відповідно:

- «подвійним переходом: від знака – до думки, від думки – до дії або вчинку, що і робить цю інформацію знанням»;
- певним рівнем засвоєння та використання набутих знань у діяльності; особливим рівнем навченості, «який потрібен громадянам, щоб успішно функціонувати у суспільстві»;
- структурованим набором знань, умінь, навичок та ставлень людини, які формуються у процесі навчання і допомагають їй ідентифікувати та вирішувати певні проблеми; наявністю у людини здібностей, що надають змогу досягнути особистісно значущих цілей незалежно від їхньої природи і соціального середовища [31].

Виходячи з цього, психологічні складові компетентності особистості виокремлюються у сфері задатків та здібностей людини, аналізу інформації, набуття і засвоєння знань, умінь, навичок, виявляючись у процесі вирішення проблем задля досягнення цілей.

Тобто лідерська компетентність передбачає, що керівник має знання щодо лідерства, розуміє сутність лідерства, він усвідомив цінності лідерства, у нього сформувалися лідерські уміння, він має якості лідера, що дозволяє йому ефективно здійснювати формальний і неформальний вплив на підлеглих. Для визначення напрямів розвитку лідерства в організації можна скористатися науковими доробками у цій сфері. Так, наприклад дехто з дослідників виокремлює п'яти рівневу ієрархію лідерських здібностей (дис.рис.3.3).

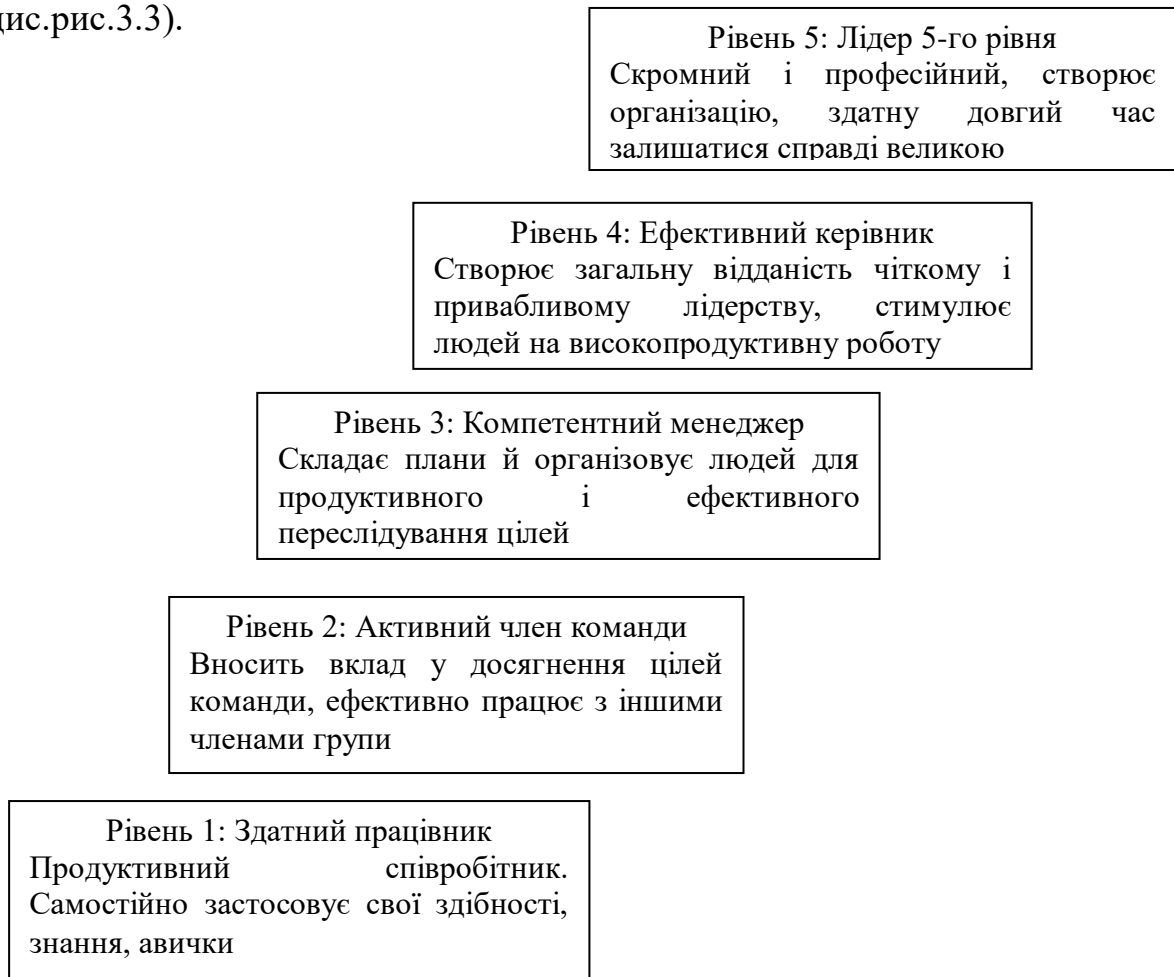


Рисунок 3.3. П'ятирівнева ієрархія лідерських здібностей

Аналізуючи феномен лідерства з позицій психології управління, дослідники звертають увагу на суттєві особистісні якості людини – лідера, що значною мірою визначають успіх її діяльності:

- уявлення лідера про себе самого;
- потреби і мотиви, що впливають на поведінку;
- система найважливіших переконань;
- стиль ухвалення рішень;
- стиль міжособистісних стосунків;
- стійкість до стресу [83].

Також, зазначимо, що індивідуальні інтереси, потреби й цінності лідера не завжди можуть збігатися із загально груповими. Але лідер, попри це, має демонструвати особисту щиру прихильність цілям групи, готовність іти на ризик заради їх досягнення. Водночас харизматичний лідер навіює членам групи нові цінності, але цей процес має ненасильницький характер. Важливою перевагою харизматичного лідера є підтримка діяльності групи (колективу) загалом та кожного члена з метою виявлення в кожній людині всього найкращого, що в ній є. Нарешті, у групі з харизматичним лідерством першорядну роль відіграють не зовнішні стимули (заробітна плата, престижність діяльності), а внутрішня мотивація – реалізованість потреби в самовираженні, усвідомлення власної значущості, визнання з боку керівництва й членів колективу. У контексті нашого дослідження заслуговує на увагу позиція щодо виховання нової генерації – лідерів – як керівників, які мають впливати на перебіг подій у глобалізованому суспільстві [86]. Процес глобалізації, як стверджує автор, ставить лідера перед необхідністю вибудовування довгострокових взаємин з людьми за межами свого культурного поля. Йому доводиться досягати цілей там, де панують інші правила й порядки, налагоджувати стосунки з людьми, у яких, можливо, зовсім інші цінності й сприйняття. Тому сучасному лідеру доведеться формувати у себе і своїх підлеглих глобальне мислення. Нові технології роблять глобальне мислення однією з найважливіших якостей майбутнього

лідера в будь-якій сфері. Адже саме вони є причиною і водночас породженням процесу глобалізації. Тому така якість лідерів, як націленість на постійні зміни, на розуміння й упровадження нових (не тільки інформаційних) технологій, вкрай необхідна. При цьому необхідно розуміти, чим нові технології можуть бути корисними в різних сферах життя; залучати, розвивати й підтримувати технічно компетентних фахівців; знати, в які нові технології слід направляти інвестиції і як управляти цими інвестиціями; подавати приклад в застосуванні нових технологій. Ці ж фактори впливають на важливість наявності в лідерів глобалізованого світу такої якості, як орієнтованість на партнерство, що набуває нині набагато більшого значення. На нашу думку, доцільно додати ще одну якість глобальних лідерів – здатність ефективно розподіляти керівництво, ділитися, делегувати повноваження. Це є ознакою суто демократичного суспільства і проявом глобальної тенденції демократизації всіх аспектів життя нинішньої цивілізації. Проведений аналіз дає нам змогу класифікувати всі якості керівника лідера за критерієм управлінських функцій:

- 1) організаційна (постановка цілей, визначення завдань, планування роботи);
- 2) пошукова (пошук ресурсів, виявлення способів для досягнення результатів, створення мережі підтримки);
- 3) діяльнісна (досягнення результатів) [70].

Відповідно до цієї класифікації проаналізуємо набір особистісних якостей, необхідний топ-менеджеру для того, щоб бути лідером на кожному етапі професійної діяльності. Організаційний етап передбачає, передусім, ухвалення рішення про те, що необхідно робити. Зазвичай топ-менеджер визначає стратегічні пріоритети та формулює цілі організації, скеровуючи тим самим її діяльність у певному напрямі. Для цього керівникові-лідеру потрібно зібрати широкий комплекс відомостей, проаналізувати тенденції та взаємозалежності. Він повинен створити візію організації в довгостроковому періоді, і відповідно до цього ухвалити стратегічні рішення щодо її

подальшої діяльності. Інакше кажучи, лідер визначає магістральний напрям. Водночас керівник-лідер повинен пересвідчитися, що його візія відповідає інтересам споживачів, власників і співвласників, може бути виражена в реальній та конкурентній стратегії. На цьому етапі важливими є такі лідерські якості, як уміння визначати цілі й чітко уявляти перспективи, швидко знаходити ефективні способи і засоби для виконання завдань, гострий і гнучкий розум, високий рівень компетентності. Пошуковий етап спрямовується на виявлення ресурсів і створення мережі підтримки. Причому ресурси варто залучати не лише усередині організації (управлінську команду, підлеглих, колег), а й ззовні (клієнтів, акціонерів, постачальників, державні органи тощо). Коли йдеться про створення мережі підтримки, лідер має націлити людей, донести до них стратегію організації, її цінності, об'єднати їх у команду, залучити та зацікавити. Для цього керівнику знадобляться організаторські здібності, упевненість у собі, цілеспрямованість, чесність, харизма, сильна воля, розуміння психології, вербальні комунікації, мотивація і вплив на інших. Досягнення поставлених цілей відбувається завдяки виразним, диференційованим стратегічним крокам лідера [64, с. 86]. Відповідно завдання керівника-лідера полягає в здатності швидко і правильно оцінювати ситуацію, виділяти завдання, що потребують першочергової реалізації, відрізнити здійсненне від безплідного прожектерства, досить точно розраховувати терміни виконання завдань. Досягнення результатів залежить також від здатності лідера «заряджати» всіх позитивною енергією, надихати власним прикладом. Мотивувати працівників можна у різний спосіб: дати кожному можливість проявити себе, залучити до ухвалення рішень, прислухатися до їхньої думки, створити можливості для професійного вдосконалення [49]. Важливо заохочувати та винагороджувати працівників. Іншим важливим аспектом вмотивування людей є підвищення рівня організаційної культури. Наявність перерахованих якостей і характеристик не гарантує ефективності керівництва, а є лише тим ресурсом, який слід використовувати й розвивати. Широкі можливості для

особистісного та професійного розвитку розкривають перед топ-менеджерами пропозиції провайдерів ринку освітніх послуг.

Таким чином, список особливостей вдачі, навичок та особистих якостей, які мають бути притаманні керівникові, видається просто нескінченним. Передбачається, що майбутній керівник повинен бути рішучим, але водночас і завжди радитись зі своїми співробітниками. Поза сумнівом, обидві ці якості описують лідера тільки з найкращого боку, а проте вони не можуть бути притаманні одній особі. Співіснуючи в керівникові, вони попросту нейтралізують одна одну. Керівникові лідеру потрібні розвинені навички зовнішнього спілкування (вміння працювати з регіональним керівництвом, засобами масової інформації та широким загалом) і навички, які допомагають йому відмінно справлятися і з внутрішньою діяльністю організації: мотивувати співробітників, завжди бути доступним для колег тощо. Перелік потрібних для лідера навичок мають визначати специфічні можливості та потреби підприємства, готовність колективу до змін тощо, адже дуже складно примусити лідера бути відповідальним, якщо він сам чітко не розуміє своїх функцій та обов'язків. Неодноразово доводиться стикатися з випадками, коли люди, які потрапляють на керівну посаду, зовсім не розуміють, чого від них очікують [46, с. 86].

Отже, розвиток лідерства – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок. Цей аспект проблеми управління лідерством в установі більшою чи меншою мірою враховує можливості формування і розвитку лідерських здібностей шляхом навчання і самонавчання. Для розвитку лідерства використовують низку спеціальних процедур:

- вироблення особистої вмотивованості, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовності ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності та наполегливості в реалізації спільної мети, усвідомлення власної сили, віри в досягнення мети, ентузіазму і т. п. Ця

група якостей характеризує різні параметри активності лідера. Процедури індивідуальної самомотивації достатньо розроблені у відповідній літературі, і їх широко використовують у практиці менеджменту;

- розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей. Як вище вже побіжно згадувалося, до таких якостей належать передусім професійна компетентність, порядність, без якої, як правило, важко, а то й зовсім неможливо завоювати авторитет, розвинений інтелект. Усе це виявляється в аналітичності, швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, вмінні планувати і визначати мету і тощо;

- забезпечення соціальної компетентності лідера і його доброзичливості у стосунках з членами групи. Це передбачає культуру спілкування, уміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати співробітників, робити зауваження, давати поради, уважність, повагу до гідності інших людей, вміння розуміти їх, перейматися їхніми турботами і проблемами, надавати їм підтримку і т. п.;

- набуття вміння та навичок швидко і правильно оцінювати ситуацію, знати і враховувати особливості, інтереси, потреби й очікування всіх членів групи. Ця ідея досить яскраво виражена в рекомендаціях з розвитку лідерства Американської національної організації жінок: Лідерство не є таким процесом, у ході якого ви обираєте тих жінок і чоловіків, з якими хочете працювати, і «позбуваєтесь» решти. Ба більше: людина, яку змусили замовкнути, не звернеться до вашої віри. Намагайтесь залучити всіх! Не менш важливою для лідерства є і правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності недосяжний. Повторювані невдачі зазвичай ведуть до втрати віри в лідера [32, с. 96].

Таким чином, проаналізувавши сучасні підходи до лідерства і знань, умінь, навичок, якими повинен володіти лідер, можна зробити головний висновок всіх сучасних теорій: справжній лідер – це командний гравець, тому на перше місце серед складових лідерської компетентності виходять здатності до колективної взаємодії. Це актуально і для вітчизняних

підприємств. Сучасні організації працюють в надзвичайно нестабільних умовах зовнішнього середовища, які приводять до ускладнення внутріфірмових відносин та вимагають від керівників прийняття оригінальних, творчих рішень, гнучкості. Сучасні менеджери все більше сприймаються як керівники-інноватори, які повинні мати поглиблені знання в різних сферах, і ці знання повинні постійно поповнюватися та актуалізуватися. Оскільки всі ці характеристики досить складно поєднати в одній людині, керівнику-лідеру слід навчитися бути лідером лідерів, і таким чином лідерська компетентність керівників сучасного керівника в організації може бути описана за допомогою таких дескрипторів (рис. 3.4).

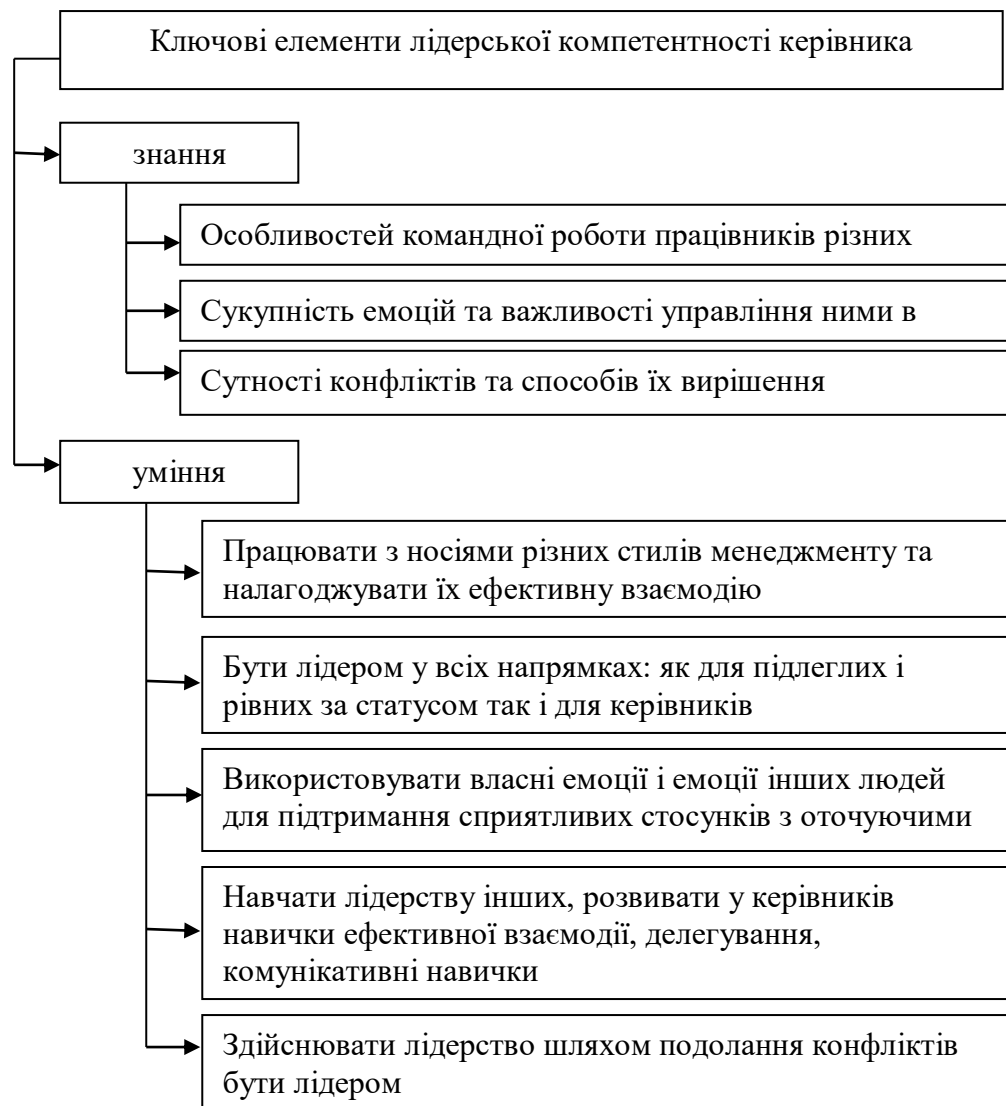


Рисунок 3.4. Ключові елементи лідерської компетентності сучасних керівників

Формування лідерської компетентності керівника організації в сучасних умовах на цих засадах дозволить більш ефективно управляти підлеглими в різних ситуаціях, створити команду однодумців, які б плідно працювали для досягнення цілей організації, забезпечити ефективне делегування тощо.

3.2. Обґрунтування шляхів формування лідерських якостей керівника в організації

Результати нашого дослідження (підрозділ п. 2.2, 2.3) свідчать про те, що керівнику компанії, притаманні певні проблеми, щодо професійної діяльності, які негативно впливають на її лідерські якості керівника.

Огляд пропозицій із розвитку лідерства на ринку освітніх послуг свідчить про те, що, на відміну від інших цільових аудиторій, топ-менеджерів можна навчати за спеціальними програмами з метою розвитку конкретних компетентностей. Провайдери, які пропонують тренінги з розвитку лідерства, радять бажаним, передусім, визначитися, на якого лідера вони орієнтуються – формального (обійняти керівну посаду) чи неформального (навчитися вести за собою колег). Причому в неформального лідера також чимало переваг. Не кожен хоче нести тягар відповідальності керівника. Неформальні лідери мають авторитет як у колег, так і в керівників, почувуючись при цьому лідерами і на рядовій посаді. Тому, перш ніж брати участь у тренінгах із лідерства, потрібно чітко визначитися щодо готовності брати на себе відповідальність за всю організацію, за підбір кадрів, за результати ухвалених рішень тощо. Натомість керівникові, який уже призначений на цю посаду, важливо брати участь у тренінгах відповідно до керівного досвіду: для тільки призначених на посаду, менеджерів нижчої ланки з перспективою кар'єрного зростання, середньої ланки, топ-

менеджерів, власників бізнесу тощо. Крім того, потрібно визначитися з програмою і змістом пропонованих тренінгів. Так, наприклад, молодим фахівцям, які тільки починають кар'єру, корисно дізнатися про механізми управління, зрозуміти, з яких аспектів складається лідерство, як і чому колеги слідують за лідером. Досвідченим керівникам корисно оцінити свій лідерський потенціал та опанувати різні стилі керівництва. Аналіз провайдерів освітніх послуг свідчить про те, що в інтернетпросторі існує велика кількість пропозицій різного рівня.

Так, наприклад, керівники можуть скористатися послугами Центру програм з лідерства служіння, в арсеналі якого корисними є:

- майстер-клас із розвитку лідерських якостей «Лідерами не народжуються»;
- тренінг ціле покладання та мотивації «Як підкорити Еверест»;
- тренінг з тайм-менеджменту «Магія часу»;
- тренінг ефективної комунікації «Як говорити, щоб тебе чули та як слухати, щоб з тобою розмовляли»;
- тренінг із вирішення конфліктних ситуацій «Як не зірвати голос у процесі доведення своєї думки або Мистецтво управління конфліктами»;
- тренінг розвитку емоційного інтелекту «Усе це мої почуття»;
- тренінг розвитку навичок роботи у команді «Один у полі не воїн»;
- майстер-клас «Сучасні можливості особистісної та професійної комунікації» [85].

Прикладом комплексного практичного тренінгу, що допомагає розкрити внутрішній лідерський потенціал, може слугувати модуль 4X4 «Ефективний керівник», запропонований тренінг-центром [85]. Такі програми дають можливість учасникам оволодіти компетентностями, що допомагають підвищити свою персональну ефективність, а саме: планувати свій час більш раціонально, оцінювати свою діяльність і тимчасові перспективи, опанувати прийоми постановки і досягнення цілей, долати

невпевненість у собі, керувати своїми емоціями, формувати вміння завчасно виявляти причини, що призводять до стресу, використовувати різні способи виходу зі стресового стану, зупиняти розвиток конфліктних ситуацій ще на початкових фазах тощо. Для будь-якого керівника важливо, щоб до програми навчання входила комбінація розвитку лідерства та управлінських навичок, як це пропонують компанії «Кузня кадрів» (Лідерство та управління), «Тренінги в Україні» (Лідерство та управління командою), тренінг-центр «Синтон» (Лідерство та керівництво: техніки ефективного впливу) тощо [85].

Участь у вищезгаданих тренінгах допоможе керівнику навчитися відрізнити формальне лідерство від неформального, розуміти природу лідерських якостей, визначати стратегію й тактику розвитку свого лідерського потенціалу. Учасники можуть не лише практично відпрацювати ключові компетентності лідера, а й здобути знання про суть та принципи роботи з персоналом на різних етапах розвитку компанії, ознайомитися з прийомами мотивації працівників, отримати практичні поради щодо формування команди. Загалом, це сприяє підвищенню бажання учасників працювати на результат. Дещо інші програми тренінгів пропонуються топ-менеджерам. Так, наприклад, компанія «Четвертий вимір» пов'язує навчання із завданнями, що стоять перед конкретним топ-менеджером: вихід на нові ринки, упровадження масштабних змін, нових напрямів розвитку («зухвалий startup»), досягнення нереальних цілей тощо [87].

З метою підвищення ефективності навчання компанія проводить передтренінговий відбір учасників, вибираючи тільки тих керівників, у розвиток лідерського потенціалу яких, справді, є сенс інвестувати. Працюючи з мотивованою цільовою аудиторією топ-менеджерів, кваліфіковані тренери вчать їх, передусім, бути персональним прикладом для колег і підлеглих, надихати співробітників на досягнення амбітних цілей, вести їх до організаційного й особистісного успіху, управляти й розвивати потенціал талановитих працівників, ініціювати та впроваджувати зміни в бізнесі. Отже, аналіз сучасних теорій свідчить про те, що справжній лідер – це «командний

гравець», здатний до колективної взаємодії, керівник-інноватор, який має глибокі знання в різних сферах, здатний постійно вчитися.

Також, зазначимо, що отримані дані в результаті проведеного SWOT - свідчать про необхідність посилення уваги до формування лідерських компетентностей керівника організації. У зв'язку з цим пропонуємо запровадити у навчанні на тренінгах метод «автобіографічної рефлексії», або «суб'єктивної концепції лідерства». Цей метод активно застосовується при підготовці менеджерів у вищих навчальних закладах у Нідерландах. Його сутність полягає в тому, що кожний слухач спільно з викладачем обмірковує власну кар'єрну історію, описує різні факти, аргументує причини їх виникнення; практично створює «суб'єктивну концепцію лідерства», яка характеризується в теорії менеджменту двома показниками - професійним самоаналізом власної управлінської діяльності та системою знань, власним управлінським досвідом і перспективами [87].

Тобто, з одного боку, «суб'єктивна концепція лідерства» містить низку думок керівника про самого себе, яку він/вона, як правило, обговорюють у навчальній групі за такою схемою:

- Особистий образ: керівник описує себе, якої думки він/вона про самого себе?
- Самооцінка: наскільки добре він/вона виконують свою роботу, як оцінюють себе?
- Професійна мотивація: які мотиви спонукали його/її стати керівником або змінити свою роботу чи функції. Які чинники відіграють найбільшу роль у його професії?
- Бачення завдання: які завдання є найважливішими, щоб бути ефективним керівником? Що потрібно робити, щоб стати хорошим керівником, і чому?
- Бачення майбутнього: які очікування має керівник щодо своєї професії у майбутньому?

З іншого боку, «суб'єктивна концепція лідерства» керівника передбачає зображення його перспектив, що базуються на існуючому управлінському досвіді та знаннях про управління.

Застосування цього методу сприяє:

- визначенню слабких та сильних сторін власного стилю керівництва;
- використанню інших стилів керівництва, відмінних від власного;
- активному застосуванню принципів ситуативного лідерства;
- відокремленню лідерства, орієнтованого на завдання, від лідерства, орієнтованого на людей; систематичній підтримці колег у процесі їх професійного зростання; спостереженню та системному аналізу своїх результатів навчання та праці.

У цілому, цей метод забезпечує розвиток лідерства, рівень якого можна перевірити, наприклад, за допомогою методики Хан Шерифа [52, с. 469]. Ця методика включає перевірку 6 основних показників лідерства: натхнення, чесність, ініціатива, інновація, вплив, дієвість за відповідними анкетами. Кожен показник оцінюється за шкалою 1 -10 (10 – найвищий бал для кожного показника; 60 балів - найвищий рівень лідерства).

Як висновок відмічаємо, що для покращення власної управлінської діяльності керівник досліджує свою «суб'єктивну концепцію лідерства», коригує та збагачує її; досліджує власну історію життя, щоб дізнатися про ті критичні випадки та досвід, які привели до тієї суб'єктивної концепції, якою він/вона послуговуються. Важливість такого дослідження і самооцінки визнавав ще давньогрецький філософ Платон, висловлюючись про те, що «недосліджене життя не варто жити».

Таким чином, дуже важливо щоб кожний керівник в тому числі керівник ТОВ «Лайт Хаус ЛТД», на тренінгах дослідив «суб'єктивну концепцію лідерства» та визначив тематику для індивідуального, групового чи самостійного навчання.

3.3. Практичні рекомендації щодо формування лідерських якостей керівника в ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» в сучасних умовах

У процесі формування сучасного лідера, його психологічної готовності до управлінської діяльності гостро постає питання про критерії вимог до керівника нового типу, лідера, орієнтованого на реалізацію складних завдань суспільно-політичних перетворень Української держави на шляху до зміцнення її незалежності й ефективного соціально-економічного розвитку. Компетентнісний підхід до процесу формування лідерських якостей у керівників повинен реалізуватись з врахуванням того, що компетентність сучасного керівника - лідера - це інтегральне поняття, що складається з:

- особистісної компетентності;
- громадянської компетентності;
- стратегічно-методологічної управлінської компетентності;
- управлінської компетентності в соціальних питаннях.

Таким чином, у процесі формування сучасного лідера - активного учасника суспільно-політичних перетворень, який здатний визначити мету, сформувати команду односторонців, створити стратегію та надихнути прибічників до дії, необхідно впроваджувати інноваційні моделі підвищення кваліфікації керівних кадрів [63], формувати коло ключових груп компетенцій лідера:

- здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем, формулювання стратегій діяльності;
- спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів;
- здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків;

- спроможність дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами;

- здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху до реалізації мети;

- вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, у різних умовах, з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації;

- спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку. Надзвичайно важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості і скоординованості діяльності, взаємної підтримки на шляху до досягнення цілей.

Ефективність навчання навичкам лідерства багато в чому залежить від правильного вибору способів і методів навчання. Вибір правильного підходу до навчання сприяє підвищенню його ефективності. Аналізуючи особливості підходів до організації навчання, необхідно враховувати, що:

- сутність когнітивного (або пізнавального) підходу до навчання навичкам лідерства, орієнтованого на розвиток знань, полягає у формуванні системи знань про те чи інше явище, процес, які в необхідний момент будуть використані як модель дії;

- поведінковий підхід до навчання навичкам лідерства в своїй основі є експериментаторським, він забезпечує розвиток навичок, що стануть йому в нагоді у майбутньому;

- емпіричний процес навчання навичкам лідерства (навчання через досвід) об'єднує сильні сторони когнітивного та поведінкового підходів, у результаті цього з'єднання виходить циклічний процес навчання, що

базується на конкретному досвіді його учасників і орієнтований на практичний результат;

- тренінгові форми навчання: інформування, дискусії, вправи, мозкові штурми розвивають саме ті здібності, що впливають на розвиток лідерського потенціалу: вміння досягати результату (здатність формулювати й утримувати ціль); уважність і емпатія; поведінкова гнучкість; впливовість; здатність до управління своїми емоціями.

І все ж варто враховувати, що сучасна професійна лідерська підготовка керівника можлива лише за умови його індивідуальної спрямованості. Таким чином, складовою частинкою великої системи формування й розвитку лідерів-керівників виступає система постійного навчання у продовж всього професійного шляху.

З урахуванням того, що керівник якого ми досліджували в даній кваліфікаційній роботі професіонал і звичайні тренінги які пропонують здебільшого тренінгові компанії не будуть мати той результат який би ми хотіли бачити, то нами запропоновано для формування лідерських компетентностей керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД» прийняти участь у конференціях для управлінців, наприклад таких як «BUSINESS WISDOM SUMMIT» під назвою «Управління невідомістю» яка відбулася 20 листопада 2020 року [61], та проводилась Тренінговою компанією України «Training» (див. Додаток В)

Метою конференції було формування у учасників сучасних теоретичних і практичних знань, умінь і навичок з проблем щодо управління організацією в сучасних умовах невизначеності. Конференція буде корисною всім, хто бажає опанувати інструментами управління людьми, навчитися ставити завдання підлеглим і домагатися їх виконання, планувати діяльність організації, визначати пріоритетність завдань і приймати управлінські рішення. До обговорення проблемних питань та проведення конференції були залучені такі спікери як (див. Додаток В):

Ярослав Ажнюк - співвласник, венчурний інвестор Petcube

Юрій Лазебников - керівник партнер IT- холдинга TechPa

Сергій Пилипенко - співласник компанії «Бетон от Ковальської»

Борис Марков - співласник АТБ

Владимир Маличевський - президент СМС-Ukraine

Борис Шестопапов - співласник HD Group

Томас Бруннер - співласник «Агро Плюс 2006»

Олег Ніконоров - директор регіональної газової компанії

Марина Трепова - CEO компанії IPSM [61].

Програма передбачає засвоєння питань щодо формування та розвитку організації на основі опрацювання відповідних законодавчих і нормативно-правових актів, наукових праць, навчальної літератури і матеріалів періодичних видань.

Також, зазначимо, що важливим методологічним аспектом формування лідерських компетентностей є використання у навчальному процесі сучасних андрагогічних принципів навчання та поєднання пізнавального (слухачі отримують комплекс знань), діяльнісного (дозволяє сформувати уміння та навички через практичні вправи під час занять) і ціннісного (сприяє формуванню елітної особистості) підходів.

Щодо тренінгових форм навчання, то формування у керівників навичок з прийняття ефективних та оптимальних управлінських рішень з використанням технології ділової гри дозволяє реалізувати ідеологію випереджаючої підготовки з застосуванням інноваційних підходів. Отже, сьогодні ефективною формою навчання сучасних керівників є ділова гра. Сучасні підходи до організації, інтерактивна основа спілкування під час гри роблять цю форму навчання свого роду інновацією. Головною ознакою ділової гри є моделювання діяльності з вироблення управлінських рішень. Ці рішення, впливаючи на об'єкт ігрового моделювання, змінюють його стан. Інформація про зміну стану об'єкта управління через елемент зворотного зв'язку надходить до суб'єкта управління (ігровий простір), до якого входять гравці.

Гравці ухвалюють рішення з керування об'єктом управління на черговому етапі, і процес повторюється. Це дозволяє вирішити ряд завдань, не доступних під час традиційних методів навчання. У процесі ділової гри не тільки здобуваються професійні навички вироблення й ухвалення управлінських рішень, а також моделюється спільна діяльність учасників і відпрацьовуються навички спілкування, які мають відповідати встановленим правовим, соціальним та іншим нормам.

Ділова гра передбачає різного роду інтеракції: фізичну (взаємодія учасників, пересування в процесі гри, робота в групах, малювання, жестикуляція), соціальну (вибір стратегії взаємодії, діалоги, дискусії), пізнавальну (формулювання проблеми, вибір варіантів рішення задач, розробка проектів). Під час розробки загального сценарію важливо здійснювати максимальне занурення учасників у гру, рівномірно розподілити ігрове навантаження, застосувати прийом змагання груп, змоделювати реалістичну і актуальну ситуацію [85]. Структура гри формується з таких етапів:

- занурення у проблему - таке собі теоретичне «вкидання» інформації, основний зміст якої складають поняття управлінського рішення, види та типи рішень, методи прийняття рішень;
- формування команд - запуск процесів групової динаміки: поєднання учасників гри в команду, визначення лідера, схеми роботи, розподіл ролей, організація співпраці;
- отримання легенди гри - змістовний опис навчальної ситуації, визначення параметрів та умов діяльності, постановка завдання;
- підготовка рішення - етап формування управлінських рішень з обґрунтуванням стратегії і тактики дій команди, характеристикою пакету рішень. Характеризується зіткнення думок, емоційними суперечками. Застосовується професійний досвід, виявляються особисті якості, комунікативні характеристики, аналізується розподіл ролей. Доцільно застосувати відеозйомку процесу з метою детального аналізу ходу гри;

- презентація підготовлених рішень - проводиться лідером команди, який презентує пакет управлінських рішень, обґрунтовує їх вибір, відповідає на запитання.

Представлена модель організації ділової гри може ефективно використовуватись в різноманітних підрозділах організації. Вона дозволяє керівникам не лише поглибити теоретичні позиції. Гра містить емоційний фактор відповідальності за прийняте рішення, його можливі наслідки, оптимальність та ефективність. Така організація навчання надає можливості збагатити особистий досвід дій у різноманітних ситуаціях, з врахуванням широкого кола проблем та придбати навички підготовки управлінського рішення в умовах невизначеності.

Таким чином, сучасний керівник має спиратися на сучасну інтелектуальну базу із застосуванням фахових інновацій та стратегічне бачення змін з метою підтримки процесів реформування і використання конкурентних умов для розвитку лідерства. Формування лідерських якостей лідерів є вкрай потрібним для діалогу між усіма учасниками процесу з метою визначення нових завдань розвитку компанії.

Висновки до третього розділу

1. Доведено, що у сучасних складних соціально-економічних умовах, нестабільних умовах зовнішнього середовища, які вимагають від керівників ухвалення оригінальних, творчих рішень, гнучкості, лідерство стає невід'ємним чинником ефективного менеджменту. Наявність лідерських якостей є важливим критерієм ефективної діяльності топ-менеджера на шляху досягнення конкурентоспроможності фірми, закладу, установи тощо. Теоретичні й практичні засади розвитку лідерських якостей, проаналізовані у статті, не вичерпують усіх аспектів проблеми.

2. Обґрунтовано напрями формування лідерських якостей керівника, та доведено, що сьогодні актуалізується проблема посилення спроможності керівників ефективно реалізовувати свої повноваження та вести за собою

підлеглих. Тому наголошуємо на необхідності безперервного навчання саме керівників для розвитку лідерських якостей, розкриття їх потенціалу і вдосконалення компетенцій лідерства - стратегічного мислення, планування сценарію розвитку організації, міжмуніципального співробітництва, ефективної комунікації, управління людськими ресурсами, орієнтації не лише на результат, а й на людей, психології управління, аналітичного мислення тощо.

3. Запропоновано практичні рекомендації, щодо формування лідерських якостей керівника. Разом з тим доведено, що підвищення рівня професійної компетентності лідерів – керівників в цілому залежить від: ступеня підготовки викладацького складу, вміння працювати з дорослою аудиторією; організації підвищення кваліфікації викладачів центрів тренінгових кампаній із врахуванням специфіки роботи; розвитку системи підготовки, перепідготовки для керівників організацій, яка має забезпечити індивідуальну, безупинну, випереджальну освіту, використовуючи всі існуючі на сьогодні механізми та інструменти.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки даної кваліфікаційної роботи магістра, зазначимо, що:

1. Розглянувши методологію формування лідерських якостей керівника, зазначимо, що методологія являє собою логічну організацію діяльності керівника, що включає формулювання мети управління, вибір методів розробки рішень, критеріїв оцінки варіантів, складання логічних схем виконання операцій. Методологія носить загальний характер, але все ж вона конкретизується стосовно до різних сфер практичної і теоретичної діяльності. Іншими словами, методологія виступає як загальна система пояснювальних принципів чи підходів до пізнання, що дозволяє визначити як при даному предметі і об'єкті проводити дослідження проблем формування лідерських якостей керівника в організації.

2. Вивчивши понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника в організації, зазначимо, що на сучасному етапі суспільного розвитку України лідерство набуває змісту як фактор стабільності, адже лідери, формуючи стратегію й визначаючи засоби її реалізації. Неможливо ефективно виконувати функції планування, мотивації, організації та контролю, якщо немає ефективного керівництва та лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи позитивних кінцевих результатів.

В інтерпретації терміна «лідер» варто виокремити дві концепції:

- лідер - це індивід, який володіє найбільш вираженими «корисними», з точки зору групи, якостями, завдяки яким його діяльність щодо задоволення інтересів даної групи є найпродуктивнішою;

- лідер - це індивід, за яким група визнає право на прийняття рішень, найзначніших з точки зору групового інтересу.

3. Розглянувши зарубіжний досвід роботи керівника в сучасних умовах, було визначено, що просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств загрожує значним негативним ефектом - як економічних, так і психологічним. Але деякі методи заслуговують на пильну увагу і частково можуть застосовуватися на практиці.

Таким чином, кожному керівнику важливо вміти розкривати свої лідерські якості. Для цього потрібно навчитися пізнавати себе й інших людей, виявляти темперамент, характер, спрямованість особистості, відношення діяльності і життя до цілей і життєвих ситуацій, очікуване емоційне поведіння в напружених ситуаціях і міжособистісних відносинах, ділові якості та стиль керівництва.

4. Розглянувши організаційно-управлінську структуру ТОВ «Лайт Хаус ЛТД», зазначимо, що вона побудована за схемою лінійно-функціональної організаційної структури. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління. Ґрунтується дана організаційно-управлінська структура на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами.

5. Розглянувши лідерські якості керівника ТОВ «Лайт Хаус ЛТД», зазначимо, що він має певний досвід роботи на даній посаді та ефективно керує всією діяльністю. Але не дивлячись на ефективну діяльність організації у нього є певні недоліки, які негативно впливають на його імідж як керівника-лідера, які ми в свою чергу розглянули за допомогою SWOT-аналізу.

6. Провівши SWOT-аналіз формування лідерських якостей керівника зазначимо, було досліджено сильні та слабкі сторони. За результатами цього аналізу доведено, що основний упор в керівництві повинен робитися на соціально-психологічні, економічні методи керівництва і на демократичний

стиль управління. Спираючись на демократичний стиль, необхідно максимально надати свободу співробітникам у виконанні поставлених перед ними завдань. Одночасно необхідно визначити контрольні точки для перевірки, а можливо і коректування ходу виконання завдання.

7. Розглянувши напрями формування лідерських якостей керівника в організації, зазначимо, що у процесі формування сучасного лідера - необхідно впроваджувати інноваційні моделі формування лідерських компетентностей:

- здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем, формулювання стратегій діяльності;

- спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів;

- здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, урахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків;

- спроможність дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами;

- здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху до реалізації мети;

- вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, у різних умовах, з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації;

- спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку.

8. Обґрунтувавши напрями формування лідерських якостей, дійдено висновку, що лідер-керівник повинен постійно удосконалювати свої знання і здібності, розвивати здатність об'єктивно оцінювати свої дії, вміти використовувати свої сильні сторони так само добре, як заповнювати прогалини в знаннях. Лідер-керівник повинен користуватися довірою

оточуючих, керуватися особистими фундаментальними і духовними цінностями, органічно сполучаючи емоції, інтелект і ділові якості. Лідер-керівник повинен не стільки накопичувати знання в собі, скільки ділитися ними з навколишніми. Поверхневого розвитку й уміння керувати буде недостатньо для багатьох керівників, особливо глибокі внутрішні зміни будуть потрібні для зростаючих молодих лідерів. Лідер-керівник повинен володіти системним мисленням і знати закони, відносно яких системи живуть і розвиваються.

9. Запропонувавши практичні рекомендації зазначимо, що, формування лідерських якостей керівника організації відбувається під впливом його вроджених здібностей, а також постійної наполегливої праці над собою, практичного досвіду та набутих знань. Проте слід зазначити, що яким би визначним талантом від природи не володів керівник, лише постійне самовдосконалення, сучасний науковий підхід до керівництва може принести позитивний результат в управлінській діяльності та вивести організацію на якісно новий рівень розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антипова Л. Успішний керівник: який він? *Управління школою*. 2009. – № 8. С. 2.
2. Адаир Дж. Психологія лидерства. М.: Эксмо, 2007. 352 с.
3. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей; Пер.с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 259 с.
4. Артеменко Н. Мотиваційні аспекти менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр.* / Редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 3 (21). 288 с.
5. Арутюнов В. Х., Мішин В. М., Свінціцький В. М. Методологія соціально-економічного пізнання. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 353с.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
7. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебное пособие. Мн.: Интерпрессервис, Эксперспектива, 2003. 352 с.
8. Білуха М.Г. Основи наукових досліджень: Підручник для студ. екон. спец. вузів. К.: Вища школа, 1997. 271 с.
9. Бойетт Дж.Г. Можно ли научиться лидерству? URL: <http://www.management.com.ua/ld/ld013.html>
10. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 388 с.
11. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: [навч.посіб.] Навчальний посібник. - Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
12. Васильев А.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: організаційно-правові проблеми. Одеса: АО БАХВА, 2007. 160с.
13. Виноградський М. Д. Управління персоналом: підручник, 2-ге видання. К.: ЦУЛ, 2009. 501 с.

14. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посібн. К. : Вид-во «Кондор», 2003. 414 с.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2006. 670 с.
16. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»; ЗДІА. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 156 с.
17. Воронкова В.Г. Менеджмент та адміністрування: Навчально-методичний посібник. Запоріжжя, ЗДІА, 2011. 260 с.
18. Воронкова В.Г. та ін. Філософія управління персоналом: Монографія. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472с.
19. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.
20. Воронкова В.Г.Методологія наукового дослідження: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»; ЗДІА. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 162 с.
21. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища шк., 1995. 265 с.
22. Герзон М. Лидерство через конфликт: Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. 344 с.
23. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2009. 487 с.

24. Грищенко І. М. Шляхи удосконалення програми розвитку лідерства в системі підготовки керівних кадрів. *Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління»: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам: матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю* (Київ, 6-7 листоп. 2014 р.). К.: НАДУ, 2014. С. 233–234.
25. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління: навч. посіб. Київ: НІЧЛАВА, 2000. 280 с.
26. Дилтс Р. Альфа-лідерство. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2004. 256с.
27. Дмитренко Г. А. Управління людськими ресурсами: навч. посіб; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К.: Олді-плюс, 2006. 253 с.
28. Довгань Л.Є. Менеджер – підготовка і перепідготовка. К.: МП «ОКО», 1993. 126 с.
29. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. К.: ЕксОб, 2002. 180 с.
30. Доронін А. В. Якісний розвиток функцій керівника колективу. *Коммунальное хозяйство городов. Сб. научн. трудов. Вып. 87.* К.: Техніка. 2009. С. 357–366.
31. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. М.: Глоссарий, 1998. 321с.
32. Кете де Врис М. Мистика лідерства. Развитие эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 311 с.
33. Киях Д. Требования к лидеру в цифровом обществе в условиях глобализации. *International Scientific-Practical Conference Theory and Practice: Problems and Prospects Book of Abstracts 21st -22nd of May*, Kaunas. 2020. 132с. - С.48.
34. Киях Д.Р. Лідерські якості керівника як складова успішної діяльності організації в умовах становлення цифрового суспільства. *Формування концепції цифровізації як чинник розвитку креативності особистості та її вплив на розвиток людського й соціального капіталу.*

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 26-27 листопада 2020 року / Ред.-упорядник: д.філософ..н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С.117-119.

35. Ковальчук В.І. Проблеми управлінського лідерства в професійно-технічній освіті. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр.*. К. : Геопринт, 2009. Вип. 11. Ч.1. С. 101–111.

36. Козловський В. О. Морально-психологічний стан управлінців як критерій ефективності управління. *Вісн. УАДУ*, 2001. № 3. С. 64–70.

37. Колпаков В. Лідерство – фактор общественного развития. Современное понимание лідерства. *Персонал*, 2005. №9. С. 66-73.

38. Колпаков В. М. Управление развитием персонала: [учебн. пособ.]. К., 2005. 463 с.

39. Конверський А.Є. та ін. Основи методології та організації наукових досліджень: навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.

40. Королько В. Г. Основи публік релейшз: Посібник. Київ: Інститут соціології НАН України, 1997. с. 184.

41. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2006. 464 с.

42. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників: Підручник. К.: Знання, 2005. 552 с.

43. Креймс Дж. А. 4 правила лидерства Джека Уэлча. Как реализовать формулу лидерства General Electric в вашей организации. М.: ПОКОЛЕНИЕ, 2007. 110 с.

44. Крушельницька О. В. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посібник. К.: Кондор, 2006. 206с.

45. Лепський М.А. Якісні методи соціального прогнозування: методологія, методика, практика: підручник. Запоріжжя: КСК-Альянс, 2016. 440 с.

46. Крушельницька О. В. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посібник. К.: Кондор, 2006. 206с.
47. Лепський М.А. Якісні методи соціального прогнозування: методологія, методика, практика: підручник. Запоріжжя: КСК-Альянс, 2016. 440 с.
48. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр сприяння інститут. розв. держ. служби, 2006. 256с.
49. Лэнд, Питер Э. Менеджмент - мистецтво керувати: Секрети і досвід практ. менеджменту / Пер. с англ. М. Шерешевской. М.: ИНФРА-М, 1995. 143 с.
50. Маквелл Дж. Воспитай в себе лидера. Минск: Попурри. 400 с.
51. Маквелл Дж. Основы взаимоотношений: об этом должен знать каждый лидер: [Текст]. К.: Брайт Букс, 2007. 128 с.
52. Малюська В.А. Лідерські якості керівника - умова ефективного функціонування трудового колективу. URL: http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/19960.doc.htm.
53. Мескон М. Основы менеджмента. Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. М.: Дело, 1992. 702 с.
54. Міненко М. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах: досвід для України. *Вісн. УАДУ*. 2004. № 4. С. 464-470.
55. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріж.держ.інж.акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324с.
56. Національний освітній глосарій: вища освіта. К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2011. 100 с.
57. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: ТОВ «ЦВПК»«ЕксОб», 2001. 397с.
58. Нестуля О.О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. Посібник. К.: Знання, 2013. 287с.

59. Озадовська Л. Спостереження. *Філософський енциклопедичний словник*. Київ: Абрис, 2002. 742 с.
60. Омаров А.М. Руководитель. Размышления и стиль руководства [Текст]. М.: Экономика, 1987. 136 с.
61. Осокин Р.В. Феномен лидерства. Первый среди равных. М.: Гросс Медия: РОСБУХ, 2008. 200 с.
62. Офіційний сайт ТОВ «Лайт Хаус ЛТД». URL: <https://opendatabot.ua/c/40147177>.
63. Офіційний сайт. Тренінгової компанії України «Training». URL: https://event.hrm.ua/action/2723?utm_source=train&utm_medium=list#programm
64. Паркинсон С.Н. Искусство управления [Текст]. М.: Агентство «Флаир», 1997. 272 с.
65. Петровский А.В. Психология. Словарь. 2-е изд., испр. и доп. М.: Политиздат, 1990. 380 с.
66. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Основы теоретической психологи. М.: ИНФРА-М, 1998. 528с.
67. Піча В.М. Філософія: Курс лекцій: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти III-IV рівнів акредитації. - 3-тє видання, перероб. і доповн. Львів: «Магнолія плюс»; видавець СПД ФО, 2005. 506 с.
68. Платонов С. В. Мистецтво управлінської діяльності: Підручник. К., 2006. 413 с.
69. Платонов С.В. Искусство управленческой деятельности. К.: ООО «Изд-во Либра», 1996. 416.
70. Половинко В.С. Оцінка в управлінні персоналом. *Звістки Академії праці і зайнятості*. 3-4. Іжевськ, 1998. С. 209-213.
71. Помиткін Е.С. Психологічні аспекти проблеми виявлення та розвитку лідерських якостей особистості майбутнього професіонала. *Творча особистість у системі неперервної професійної освіти: матеріали міжнар. наук. конфер. 16–17 травня 2000 р.* С. 290–293.

72. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2016. 150 с.
73. Пятницька-Позднякова І.С. Основи наукових досліджень у вищій школі: Навч. Посібник. К., 2003. 116 с.
74. Радина Н. К. Психологія лидерства: учебник. Нижний Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса. 2002. 100 с.
75. Резакович И. Лидерство как ценность современного менеджмента. *Гос. служба*. 2005. № 3. С. 84-87.
76. Реклама ТОВ «Лайт Хаус ЛТД». URL: <https://catalog.ub.ua/ru/firm/265/>.
77. Романовський О.Г. Методологічні засади концепції підготовки лідерів-професіоналів у системі неперервної інженерної освіти. *Творча особистість у системі неперервної професійної освіти: матеріали міжнар. наук. конф. 16–17 травня 2000 р.* С. 16–22.
78. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. - Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
79. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
80. Скрипаченко Т. В. Соціально-психологічний імідж сучасного керівника. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. Київ 2001. 19с.
81. Слесик К.М. Виховання лідерів. Х.: Основа, 2009. 128 с.
82. Слюсарев Ю.В. Психологическое сопровождение как фактор активизации саморазвития личности: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. психол. Наук. СПб., 1992. 20 с.
83. Станхевич В. До проблеми формування індивідуального професійно-індивідуального іміджу викладача вищого аграрного навчального закладу. *Вісн. Львів.унів. серія «педагогіка»*, 2009. Вип. 25, ч. 1. с. 263 – 270.

84. Татенко В.О. Лідер XXI. Соціально-психологічні студії. К.: Вид. дім «Корпорація», 2004. 198 с.
85. Фельзер А. Б. Техніка роботи керівника: навч. посіб. К.: Вища школа, 2012. 383 с.
86. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы. *Российский журнал менеджмента*. 2003. № 2. С. 3–24.
87. Центр програм з лідерства служіння. Київ, Україна: Київ. ін-т ім. Бориса Гринченка, 2019. URL: <http://www.cpls.kubg.edu.ua/sluzhinnia/treninhy-z-liderstva.html>
88. Чантурія А. В. Семіотичні аспекти дослідження соціальної реальності. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата філософських наук. Київ, 2006. 21с.
89. Четвертое измерение. Практики управления. Тренинги по лидерству, 2019. URL: <http://4izmerenie.com/service/obuchenie/liderstvo>.
90. Чмиленко, Ф.О. Посібник до вивчення дисципліни «Методологія та організація наукових досліджень». Д.: РВВ ДНУ, 2014. 48 с.
91. Швець Ф.Д. Методологія та організація наукових досліджень. Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 151с.
92. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2002. 336 с.
93. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник, 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

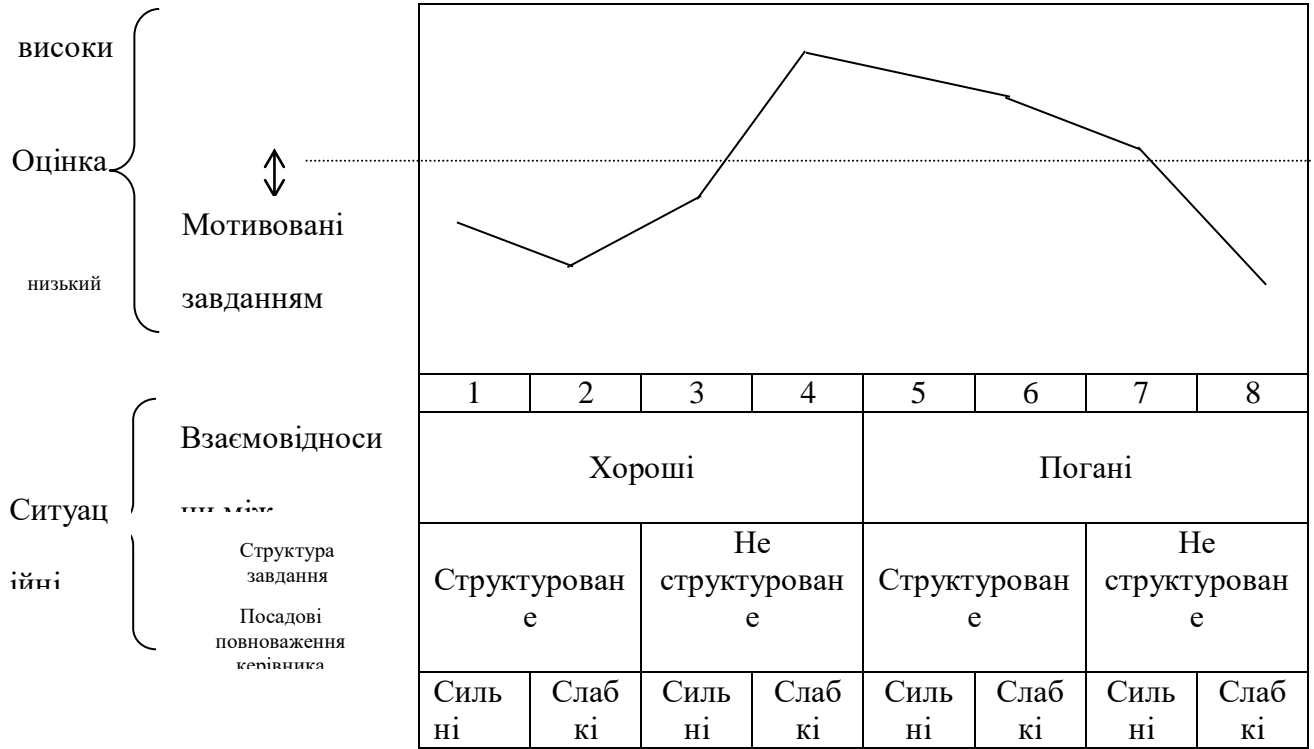


Рисунок А.1. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера

Полное наименование юридического лица (по состоянию на 10.11.2020)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВИДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЛАЙТ ХАУС ЛТД
Сокращенное название	ТОВ "ЛАЙТ ХАУС ЛТД"
Название на английском	LIMITED LIABILITY COMPANI LIGHT HOUSE LTD (LLC LIGHT HOUSE LTD)
Название по-украински	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛАЙТ ХАУС ЛТД"
Статус юридического лица (по состоянию на 10.11.2020)	✔ Не пребывает в процессе прекращения
<div style="display: flex; align-items: center; border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <div style="margin-right: 10px;">UA ▾</div> <div style="flex-grow: 1; border-bottom: 1px solid #ccc; padding-bottom: 2px;">Введите ваш запрос...</div> <div style="margin-left: 10px; font-size: 12px;">?</div> <div style="margin-left: 10px; font-size: 12px;">☰</div> <div style="margin-left: 10px; background-color: #28a745; color: white; padding: 2px 10px; border-radius: 3px;">Поиск</div> <div style="margin-left: 10px; font-size: 12px;">РУС ▾</div> <div style="margin-left: 20px; border: 1px solid #ccc; padding: 2px 10px; border-radius: 3px;">ВОЙТИ</div> </div>	
Дата регистрации	30.11.2015 (4 года 11 месяцев)
Уполномоченное лицо	САВЧЕНКО ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ
Размер уставного капитала	250 000,00 грн.
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Форма собственности	Негосударственная собственность
Виды деятельности	Основной: 46.69 Оптовая торговля прочей техникой и оборудованием

Рисунок Б.1. Загальна характеристика ТОВ «Лайт Хаус ЛТД»



КОНФЕРЕНЦИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦЕВ

BUSINESS WISDOM SUMMIT

20 ноября 2020, Киев

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ: КИЕВ, ГОЛЬФ ЦЕНТР, ОБОЛОНСКАЯ НАБЕРЕЖНАЯ, 20



Рисунок В.1. Перелік залучених стейкхолдерів до проведення конференції