

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М.Потебні

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ТА
ЙОГО КОМАНДИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Виконав: студент другого курсу, групи гр.
8.2811-2з

Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

(код і назва спеціальності)

спеціалізації

(код і назва спеціалізації)

освітньої програми Публічне управління та
адміністрування

(назва освітньої програми)

Жолудев Олександр Олександрович

(ініціали та прізвище)

Керівник: в.о.завідувачка кафедри
менеджменту організацій та управління
проектами, д.філософ.н., проф. Воронкова В.Г.

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

Рецензент _____

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

Запоріжжя
2022

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

Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
Рівень вищої освіти магістр _____

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

Освітня програма 281 Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,

проф.Воронкова В.Г. _____

«02» червня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

ЖОЛУДСЬКА ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

**УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ТА ЙОГО
КОМАНДИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Тема роботи (проекту)

Керівник роботи Воронкова В.Г. д.філософ.н., проф

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «02» 06.2022 року № 598-С

2.Строк подання студентом роботи 25.11.22

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5.

Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)1. Проаналізувати проблеми удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності. 2. Сформувати концепцію трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи. 3. Розглянути характерні риси керівника для умов нестабільності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таб.1.1 Характеристика сучасних концепцій лідерства

Таб.2.2 – Якості, які найбільш часто зустрічаються у лідерів

Таб.2.3 – Психологічні ознаки успішних та неуспішних особистостей

Рис. 1.1 – Особливості жіночого лідерства

Рис.1.2– Сфера стратегічного лідерства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	25.07.22	
Розділ 2	Воронкова В.Г., зав.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.22	
Розділ 3	Воронкова В.Г., зав.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.11.22	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц.кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

7. Дата видачі завдання 02 червня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Срок виконання етапів роботи	Примітка
1	Здійснити аналіз наукових засад розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності	25.06.22	
2	Проаналізувати понятійно-категоріальний апарат розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності	15.07.22	
3	З'ясувати зарубіжні концепції удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах цифрової трансформації	25.07.22	
4	Розглянути методологію аналізу розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності	01.08.22	
5	Здійснити діагностику проблем удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності	01.09.22	
6	Розробити модель трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи та нестабільності	01.10.22	

7	Розробити шляхи та напрями удосконалення моделі керівника для умов кризи і нестабільності	15.11.22	
---	---	----------	--

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи (проєкту) _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Жолудєв О.О.
(ініціали та прізвище)
В.Г.Воронкова

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

О.М.Венгер

Жолудев О.О. Удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 - Публічне управління та адміністрування, науковий керівник В.Г.Воронкова. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2022.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретико-методологічні засади розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності. З'ясовано аналітико-дослідницькі виміри розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди. Розроблено модель трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи та нестабільності. Обґрунтовано шляхи та напрями удосконалення моделі керівника для умов кризи і нестабільності.

Ключові слова: ЛІДЕРСТВО, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, КОМАНДА, ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ, СТІЙКІСТЬ, КОМАНДОУТВОРЕННЯ, КРИЗА, TQM ЯК ФІЛОСОФІЯ ВСЕЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

ABSTRACT

Zholudev Oleksandr. Improvement of leadership skills of the executive and his team under conditions of instability .

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 Public management and administration, supervisor V.Voronkova. Zaporizhzhia National University. Engineering educational and scientific Institute named after Y.M. Potebnya. Department of Management of Organizations and Project Management, 2022.

The qualification paper analyzed the theoretical and methodological principles of developing a model for improving the leadership qualities of the

manager and his team in conditions of instability. The analytical and research dimensions of the development of a model for improving the leadership qualities of the manager and his team have been clarified. A model of transformational leadership and a manager's team in conditions of crisis and instability has been developed. The ways and directions of improving the manager's model for conditions of crisis and instability are substantiated.

Key words: LEADERSHIP, LEADERSHIP QUALITIES, TEAM, INNOVATIVE APPROACH, ORGANIZATIONAL CHANGES, RESILIENCE, TEAM BUILDING, INSTABILITY, CRISIS, TQM AS A PHILOSOPHY OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ТА ЙОГО КОМАНДИ	
1.1 Наукові засади розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності.....	18
1.2 Понятійно-категоріальний апарат розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності ...	26
1.3 Зарубіжні концепції удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах цифрової трансформації.....	29
1.4 Методологія аналізу розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	51
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ТА ЙОГО КОМАНДИ	
2.1 Діагностика проблем удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності	54
2.2 Модель трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи та нестабільності	59
2.3 Шляхи та напрями удосконалення моделі керівника для умов кризи і нестабільності	67
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження пов'язала з об'єктивними процесами, зумовленими гуманітарними втратами від COVID-19, що викликають страх у працівників та інших зацікавлених сторін. Величезний масштаб спалаху та його непередбачуваність ускладнюють реагування керівників бурхливим розвитком сучасного суспільства, що привело до кризи, нестабільності, невизначеності, що вимагають формування нової концепції виживання організації і підприємств;

по-друге, удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності відіграє провідну роль, так як під час кризи та нестабільності лідерам потрібен не заздалегідь визначений план реагування, поведінка та мислення повинні реагувати на події та дивитися на майбутнє у розв'язанні адміністративних, виконавчих, організаційних та економічних завдань господарювання в умовах кризи;

по-третє, актуальним залишається розробка моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності, завдяки якій можна вийти з кризи і налагодити успішне протікання управлінського процесу;

по-четверте, концепція трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи формує лідерські компетенції, що включають лідерські навички та поведінку, які сприяють вищій продуктивності. Використовуючи компетентісний підхід до лідерства, організації можуть краще виявляти та розвивати покоління лідерів. На організаційному рівні найактуальнішими розробки напрямами теорії лідерства є уточнення ролі лідера у побудові корпоративної культури та управлінні нею, навіть залежність стилю лідерства від етапу життєвого циклу організації

Актуальність теми дослідження розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності поставила надзвичайні вимоги до лідерів, так як керівники зіткнулися з кризою нестабільністю, інформаційною стохастичністю. Побачивши кризу, яка розвивається повільно, лідерам потрібно подолати упередження щодо

нормальності, через що вони можуть недооцінювати як можливість кризи, так і вплив, який вона може мати. Як тільки лідери визнають кризу як таку, вони можуть почати реагувати. Але вони не можуть реагувати так, як це було б у звичайній надзвичайній ситуації, дотримуючись планів, які були складені заздалегідь.

Глобалізація перетворила світ на маленьке глобальне село; село, в якому є постійно високий потік суперечок і конкуренції між організаціями. У цьому сценарії. Найбільш ефективним і вигідним маневром для будь-якої організації є створення інноваційних способів ведення роботи, яка потребує організаційних змін та інновацій. Лідер як відповідальна особа або як агент змін може більш ефективно керувати організацією або процесом організаційних змін успішно, якщо він/вона здатний і компетентний. Швидкий технологічний прогрес, високий очікування клієнтів і ринкова ситуація, що постійно змінюється, змушують організації постійно переоцінювати та переоцінювати, як вони працюють, а також розуміти, приймати та впроваджувати зміни у своїй бізнес-моделі у відповідь на зміни тенденцій. Організаційні зміни - це вимога дня та необхідна організаціям, щоб вижити. Організації зараз дні, добре розуміють важливість справи і серйозно налаштовані підготуватися не тільки до поточні, а й для майбутніх тенденцій, щоб отримати рівень стійкого успіху, але разом із усіма наслідки та важливість процесу організаційних змін також є дуже складним і виклик. Дослідження показують, що 70 відсотків організаційних змін не досягають своїх цілей. Оскільки лідерство відіграє центральну роль в еволюції та розвитку організації, процес організаційні зміни вимагають дуже ефективного та висококомпетентного керівництва, що добре здатний сприйняти найбільш бажану форму організації та вирішити проблему організаційні зміни найбільш прийнятним способом. Крім того, успішні організаційні зміни можуть призвести до інновацій організації, що є ключем

до довгострокового успіху та стійкост, яка є похідною від лідерських компетенцій, організаційних змін,

Щоб сприяти швидкому вирішенню проблем і виконанню в умовах високого стресу, хаотичних умов, лідери можуть організувати мережу команд. Хоча мережа команд є широко відомою конструкцією, її варто виділити, оскільки відносно небагато компаній мають досвід її впровадження. Мережа команд складається з високо адаптивного зібрання груп, які об'єднані спільною метою та працюють разом приблизно так само, як співпрацюють окремі особи в одній команді.

Об'єктом магістерської роботи є лідерські якості керівника та його команди як соціальний, економічний і культурний феномен в умовах нестабільності.

Предметом магістерської роботи є соціально-економічні закономірності розробки моделі лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності.

Метою магістерської роботи є теоретичні і практичні виміри розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- здійснити аналіз наукових засад розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності
- проаналізувати понятійно-категоріальний апарат розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності
- з'ясувати зарубіжні концепції удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах цифрової трансформації
- розглянути методологію аналізу розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності

- здійснити діагностику проблем удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності
- розробити модель трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи та нестабільності
- обґрунтувати шляхи та напрями удосконалення моделі керівника для умов кризи і нестабільності.

Методологія дослідження удосконалення трансформаційного лідерства зводиться до пояснення термінології, зокрема трансформації (лат. transformare – переформування, переформування) цінностей і установок послідовників у напрямку довгострокових, головних цілей на підвищення ефективності. Трансформаційні менеджери намагаються внутрішньо мотивувати своїх співробітників, наприклад, передаючи привабливе бачення, повідомляючи спільний шлях до досягнення цілей, виступаючи в якості прикладу для наслідування та підтримуючи індивідуальний розвиток співробітників. Трансформаційне лідерство разом із трансакційним лідерством є частиною моделі інноваційного лідерства, що зводиться до використання аксіологічного (ціннісного) методу.

Методологія аналізу включає системний та структурно-функційний аналіз, який розглядає трансформаційне лідерство підприємство як складну систему, яка самоорганізується на шляху подолання нестабільності та криз; синергетичний аналіз, що включає методи та принципи самоорганізаційних систем, які опиняються у точках біфуркації, нерівновагомості, невизначеності, інформаційної стохастичності (не вистачає інформації), дрейфу системи (відбувається зміна пріоритетів). Методологія дозволила проаналізувати діагностику проблем удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності, розробити модель трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи та нестабільності; обґрунтувати шляхи та напрями удосконалення моделі керівника для умов кризи і нестабільності. Організаційна культура роз'яснює цінності та норми, які позитивно сприяють задоволенню та цінності клієнтів.

Вважається, що трансформаційні лідери впливають і допомагають формувати організаційну культуру. Трансформаційне лідерство також було позитивно пов'язане з диференціацією маркетингу та стратегіями з низькими витратами. Крім того, диференціація ринку позитивно пов'язана з показниками діяльності фірми. Отже, виявлено, що компетентність трансформаційного лідерства позитивно впливає на діяльність фірми через диференціацію ринку. Результати свідчать про те, що один із способів просування ринкової орієнтації – це розвиток компетентності трансформаційного лідерства.

Аналіз останніх першоджерел.

У минулому більшість досліджень базувалися на детермінанти ефективного лідерства, а не на аспектах лідерства, які сприяють його ефективності. Юлк (2002) стверджує, що дослідження здебільшого розвивалися навколо ефективності лідера, а не аналізу лідерських навичок і якостей. Поняття лідерства є складним за своєю природою, оскільки воно відображає не лише здатність людини керувати, але й розуміння лідерства людиною. Хьюз та інші (2006, частина 1) бачать «лідерство як процес, а не як посаду». Важко дати одне вірне визначення лідерства через величезну кількість доступної літератури та аспектів, які охоплює ця роль. Хоча «надихаючий» і «впливовий» є найбільш використовуваними словами для опису лідерства, автор вважає, що лідерство слід визначати з точки зору його ефективності на основі рис, влади, стилю та соціального процесу. Юлк (2002) визначив лідерство як процес, за допомогою якого здійснюється навмисний вплив на групу людей. Подібним чином Бернард і Уолш (1995) визначають лідерство як процес, який «використовується для просування групи до постановки цілей і їх досягнення і якому можна навчитися». Навпаки, Рафферті (1993) описав лідерство як людей, які надихають вас, а інші слідуватимуть і довіряться їм.

Теорія трансформаційного лідерства науково вивчається з середини 1990-х років. Історик і політолог Джеймс МакГрегор Бернс вперше розрізнув трансформаційний та трансакційний стиль лідерства, проаналізувавши

біографії політиків та їхні стилі лідерства: у той час як транзакційні лідери більше орієнтовані на збереження статус-кво, трансформаційні лідери може призвести до змін. Бернард М. Басс переніс цю ідею на лідерство та розширив теорію трансформаційного лідерства Бернса, дослідивши більш детально психологічний механізм, що лежить в його основі. На відміну від транзакційного лідерства, за якого відбувається транзакція, тобто обмін, між робочою силою працівника та винагородою роботодавця, трансформаційні лідери намагалися змінити цінності своїх працівників (наприклад, через бачення чи зразкову поведінку), передати сенс і таким чином внутрішньо спонукати їх до досягнення спільної головної (корпоративної) мети. За словами Басса, співробітники, очолювані трансформаційними лідерами, розвинули довіру, лояльність і повагу до своїх лідерів, оскільки лідери надали їм надихаюче бачення та ідентичність (наприклад, просуваючи групові цілі). Басс постулював, що транзакційне та трансформаційне лідерство, а не як протилежності, можуть виникати одночасно в поведінці одного лідера і не є взаємовиключними. Радше транзакційне лідерство формує основу для подальшого трансформаційного лідерства.

У той же час ми спираємося на твори таких авторів, як М.Ажажа, В.Воронкова, О.Венгер, О.Кивлюк, М.Лепського, Н.Метеленко, О.Мороза, В.Нікітенко, Р.Олексенка, О.Фурсіна, І.Шавкун, О.Шапурова, Т.Шарапова, в основі яких зосередження на лідерських здібностях і розвитку навичок, що сприяє кращому лідерству. Однак навички, необхідні для певної посади, можуть змінюватися залежно від конкретного рівня керівництва в організації. Використовуючи компетентісний підхід, організації можуть визначити, на яких посадах і на яких рівнях потрібні конкретні компетенції.

Дослідники з Центру креативного лідерства визначили деякі важливі лідерські компетенції, які однакові в усіх організаціях. Вони поділяють загальну структуру на компетенції для керівництва організацією, керівництва собою та керівництва іншими в організації. Відповідно до звіту дослідження Conference Board, 73% менеджерів погоджуються, що місцеве бізнес-

лідерство та глобальне лідерство відрізняються необхідними навичками. Деякі з проблем, з якими можуть зіткнутися світові лідери, це управління різноманітною групою співробітників і бізнес-процесами; адаптивний підхід до проблем і викликів; адаптація до нових цінностей і культури; та адаптація до різних типів ділових та особистих стресів. Щоб вирішити унікальні виклики світових лідерів, дослідники визначили глобальні лідерські компетенції, які можуть сприяти успіху. Серед цих глобальних компетенцій розвиток глобального мислення, навичок міжкультурної комунікації та повага до культурного розмаїття є найважливішими для досягнення успіху на глобальному робочому місці. Морган МакКолл і Джордж Холленбек вивчали успішних глобальних лідерів і розробили список загальних компетенцій, характерних для глобального лідера. Практики з управління персоналом можуть використовувати компетенції глобального лідерства для підтримки розвитку лідерів і, таким чином, загальної глобальної бізнес-стратегії.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що основними результатами дослідження є розроблені напрями удосконалення моделі проникливий лідерських якостей керівника, що зводяться до нових якостей: 1) ситуаційного лідера, що розуміє потреби членів своєї команди в будь-якій ситуації. Розуміння дає змогу оцінити, чи члени команди впевнені чи невпевнені, мотивовані чи неохоче, чи можуть вони виконати завдання самостійно чи потребують додаткової підтримки; 2) гнучкості, так як ситуаційні лідери також повинні бути гнучкими. Коли ви дізнаєтеся, чого очікують від вас члени вашої команди, ви зможете швидко адаптувати свій стиль управління відповідно до цих потреб. Дійсно, не всі члени вашої команди потребуватимуть однакового типу ситуаційного лідерства. Вам вирішувати підлаштовуватися під кожного окремо; 3) вартій довіри та надійний як одна з найкращих якостей ситуаційного лідера. Крім того, довіра колективу до свого керівника є запорукою успіху в роботі. Щоб заслужити цю довіру, слід заохочувати до спілкування та розвивати позитивні стосунки; 4) зосереджений на вирішенні проблем: ситуаційні лідери в першу

чергу вміють вирішувати проблеми та приймати рішення. Бути вдумливим, глибокодумним мислителем, здатним вирішувати цілу низку проблем, щойно вони виникають, — це цінна якість. Швидко реагувати та використовувати різні стилі лідерства, щоб привести свою команду до успіху: 5) наставник і тренер, так як коучинг є частиною стилю переконливого ситуативного лідерства, але хороший ситуативний лідер за будь-яких обставин поводить себе як тренер своєї команди. Ви повинні заохочувати та супроводжувати свою команду, водночас даючи їй директиви у виконанні щоденних завдань. Кожен стиль керівництва має свої переваги та недоліки. Усвідомлення недоліків, пов'язаних з вашою роллю лідера, допоможе вам стати хорошим лідером і уникнути певних труднощів ще до того, як вони виникнуть.

Теоретичне і практичне значення дослідження моделі трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи включає інтегрований підхід, який охоплюватиме чотири сфери: захист робочої сили, стабілізація ланцюга постачання, залучення клієнтів і фінансове стрес-тестування. У багатьох випадках мережа команд включатиме інтегрований нервовий центр, який охоплюватиме чотири сфери: захист робочої сили, стабілізація ланцюга постачання, залучення клієнтів і фінансове стрес-тестування. Незалежно від їх функціонального масштабу, ефективні мережі команд демонструють кілька якостей. Вони мультидисциплінарні: досвід показує, що кризи є складними, що вимагає залучення експертів із різних галузей. Вони призначені для дії. Просто запитати ідеї експертів недостатньо; експерти повинні збирати інформацію, розробляти рішення, застосовувати їх на практиці та вдосконалювати по ходу. І вони адаптуються, реорганізуються, розширюються або скорочуються, коли команди дізнаються більше про кризу та коли змінюються умови. Лідери повинні сприяти співпраці та прозорості в мережі команд. Один із способів, як вони це роблять, - це розподіл повноважень і обмін інформацією: іншими словами, демонстрація того, як повинні працювати самі команди. У кризових ситуаціях інстинкт лідера може полягати в тому, щоб консолідувати

повноваження щодо прийняття рішень і контролювати інформацію, надаючи її на основі суворої необхідності. Іншою важливою частиною ролі лідера, особливо в емоційному, напруженому середовищі, яке характеризує кризу, є сприяння психологічній безпеці, щоб люди могли відкрито обговорювати ідеї, питання та проблеми. Концепція трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи включає глобальні виконавчі компетенції: відвертість і гнучкість у думках і тактиці; культурний інтерес і чутливість; здатність справлятися зі складністю; витривалість, винахідливість, оптимістичність та енергійність; чесність і порядність; додаткові технічні або бізнес-навички. Бізнес-тенденції та стратегія створюють нові лідерські компетенції. Згідно зі звітом SHRM за 2008 рік «Зміна стратегій лідерства», зростання конкуренції, викликане економікою знань і глобалізацією, призведе до значних змін у стратегіях лідерства організацій. Враховуючи майбутні тенденції бізнес-середовища, дослідники сходяться на думці, що найважливіші лідерські компетенції включатимуть ефективне управління змінами, розвиток талантів/команд і ефективного співробітництва/побудови мережі. Насправді, оскільки компетенції мають визначатися майбутньою бізнес-стратегією, це важливо враховувати основні бізнес-тенденції майбутнього. Центр креативного лідерства (CCL) визначив деякі майбутні бізнес-тенденції, які вплинуть на лідерські навички, необхідні для підтримки бізнесу.

Висновки показали, що концепція трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи формує найважливіші компетенції, які використовувалися для визначення високого потенціалу, були орієнтація на результат, комунікативні навички, адаптивність, стратегічні навички та здатність приймати рішення. Крім того, опитування показало, що високий потенціал процесу ідентифікації, комунікації процесу та оцінки були суттєво пов'язані з відчуттям уявної справедливості. Цей приклад ілюструє, як лідерські здібності можна використовувати на робочому місці. Справедливий процес виявлення високого потенціалу, наприклад підхід на основі

компетентності, може призвести до більш сприйнятої справедливості. Трансформаційне лідерство та орієнтація на ринок: наслідки для впровадження конкурентних стратегій та ефективності бізнес-одиниць. Підтверджується гіпотеза про те, що конкурентні стратегії пов'язують компетенцію організації з продуктивністю фірми, де панує зв'язок між трансформаційним лідерством як організаційною компетентністю та конкурентними стратегіями диференціації маркетингу, диференціації інновацій та стратегій з низькими витратами. Вважається, що ці конкурентні стратегії мають позитивні переваги для діяльності фірми.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел у кількості , додатків, що містять

Апробація роботи знайшла своє відображення у наступних тезах:

1. Жолудев Олександр. Еволюція концепцій лідерства у контексті адаптації до змін. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022» : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. Т.5. С.44-45.

https://web.znu.edu.ua/NIS//2022/tom_5.pdf

2. Жолудев Олександр, Воронкова Валентина. Концепція трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи. Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С.

3, Жолудев О. О., Воронкова В. Г. Філософія лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя, ЗНУ, 2022. С.124-126.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ТА ЙОГО КОМАНДИ

1.1 Наукові засади розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності

Наукові засади розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності націлені на формування такої моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди, яка б вивела з кризи всю команду, для чого повинна бути сформована модель осмисленого лідерства й управління, щоб працювали базові принципи самоорганізації.

У науковій літературі існує різниця між лідерами і менеджерами. Вважається, що лідери задають напрями, тоді як менеджери лише підтримують рух в обраному напрямку. Далі менеджери можуть трансформуватися у лідерів і перетворити співробітників на власних щирих послідовників. Так, Джим Коллінз пропонує п'ятирівневу ієрархію, де менеджери розташовані на більш нижчих рівнях, ніж лідери. Така ієрархія створює помилкове враження, ніби існує якась лінійна прогресія, а лідери є більш просунутими за менеджерів. Лідерство від менеджменту неможливо відокремити. Лідерство може бути різним: адміністративним, сприяючим, емерджентним [1].

Спроби розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності та класифікації теорії лідерства робилися неодноразово.

Однією з найбільш відомих класифікаційних схем є схема, запропонована А. Яго, за допомогою якої можна впорядкувати класичні теорії лідерства, проте роботи сучасних дослідників погано піддаються такій класифікації. Наприклад, теорія емоційного інтелекту виявляється у тому, що у ній розглядаються певні риси особистості, які у конкретних формах поведінки, частина у тому числі універсальна, а частина - ситуаційна.

Ймовірно, розвиток таких теорій – справа майбутнього. Слід уявити проблемне поле сучасного лідерства, кожен із яких є цілим напрямом досліджень лідерства як у мікро-, так і в макрореспективі. У результаті найімовірнішими напрямками розвитку теорій лідерства будуть розробка концепцій емоційного інтелекту та мотивації до лідерства. Остання тема взагалі погано представлена в літературі, хоча проблема мотивації має безпосередньо до дуалістичної природи лідерства: хто і як мотивується до позиційного лідерства, а хто і як - до процесуального? Щодо проблеми «лідер-група» найменш розробленою є теорія «розподіленого» лідерства, хоча на практиці ця форма лідерства виявляється дуже результативною. Вона, до речі, використовувалася у знаменитій Global Leadership Program Мічиганського університету [2].

На організаційному рівні найактуальнішими розробками напрямками теорії лідерства є уточнення ролі лідера у побудові корпоративної культури та управлінні нею, навіть залежність стилю лідерства від етапу життєвого циклу організації. Перша проблема аналізувалась у відомій книзі Е. Шайна, проте низка питань поки що не знайшла переконливих відповідей. Щодо вибору стилю лідерства залежно від етапу життєвого циклу організації привабливою є модель ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара, автора однієї з найбільш популярних моделей життєвого циклу А. Адізеса у другій своїй книзі, що розвиває ідеї першої.

Наукові засади розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що змінюється, характеризується, на нашу думку, трьома основними напрямками.

Перше, первісна розробка якого розпочато Тромпенаарсом і Хемпден-Тернером, стосується навичок управління парадоксами, що в більшості генеруються сучасним середовищем бізнесу. До нього як приклад можна було додати пару «аналітичне мислення - образне мислення».

Другий напрямок стосується цілепокладання. Як уже зазначалося вище, етичність цілепокладання лідерів бізнесу опинилася під сумнівом унаслідок корпоративних скандалів. Крім цього, дослідження лауреата Нобелівської премії з економіки 2002 року Д. Канемана та його колег показали, що ірраціональна компонента в розумінні може бути дуже значною. Тому загалом цей напрямок у рамках проблемного поля лідерства потребує подальшої розробки [3].

Третій напрямок в умовах глобалізації неминуче має загостритися інтерес до національних стилів лідерства та їхньої взаємодії. Одним із ефективних підходів тут може бути методика Тромпенаарса та Хемпден-Тернера, проте навряд чи з її допомогою можна вичерпати проблему, оскільки, незважаючи на 46 чітку мультикультурну орієнтацію цих дослідників, їхнє європейське походження є серйозним обмеженням пропонованих ними підходів. Порівняльні дослідження національних стилів лідерства продовжуються, крім того, необхідний перехід до крос-культурних досліджень, тобто до вивчення зіткнення різних національних стилів лідерства, що може дати несподівані результати.

Наукові засади розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності, незважаючи на величезний обсяг результатів, отриманий численними дослідниками лідерства, виявили безліч проблем, пов'язаних із цим феноменом, залишається ще не дослідженим [4].

Під час кризи, яка супроводжується незнайомістю та невизначеністю, ефективні відповіді здебільшого імпровізовані. Вони можуть охоплювати широкий спектр дій: не лише тимчасові переміщення (наприклад, запровадження політики роботи вдома), але й коригування поточного бізнесу практик (наприклад, впровадження нових інструментів для сприяння співпраці), які можна зберегти навіть після того, як криза пройде.

Під час криз, що характеризуються невизначеністю, лідери стикаються з незнайомими та погано зрозумілими проблемами. Невелика група керівників на найвищому рівні організації не може збирати інформацію чи приймати рішення досить швидко, щоб ефективно реагувати. Керівники можуть краще мобілізувати свої організації, встановивши чіткі пріоритети для реагування та надавши іншим можливість знаходити та впроваджувати рішення, які відповідають цим пріоритетам.

Деякі з організацій пройшли серйозні випробування під час кризи Covid-19. Для деяких служба охорони здоров'я перетворилася на високоефективну систему охорони здоров'я, досягнувши того, до чого ми прагнули роками. Але це також виявило ролі, цінність і призначення різних частин нашої системи охорони здоров'я та догляду, етику прийняття рішень і нерівномірний розподіл загальносистемної мобілізації [5].

У результаті в усіх частинах системи люди стикаються зі складними проблемами змін, щоб зберегти найкращий досвід або радикально змінити частини реакції системи. Щоб зробити зміни стійкими, ці проблеми потребують більш ніж універсальних рішень для управління.

Наукові засади розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності націлені на пояснення організаційного розвитку, щоб зміцнити впевненість, компетентність та енергію для створення значущих змін. Для цього керівники повинні створити спільну мету та визначити майбутнє, генеруючи енергію для змін і сприяючи колективній стійкості.

Було помилкове уявлення про те, що єдине, що потрібно для роботи в соціальному секторі – це бажання змінити ситуацію. Хоча пристрасть, безперечно, важлива, люди також потребують відповідних знань, досвіду, інструментів і навичок, щоб ефективно працювати в сфері лідерства та управління розвитком. Хоча жорсткі навички, які потрібні, можуть відрізнитися від ролі до ролі, важливо, щоб кожен у просторі володів необхідними м'якими навичками.

Таблиця 1.1 – Характеристика сучасних концепцій лідерства[7]

Назва теорії	Суть	Лідер/публічний службовець
«Організації, що навчаються» (П. Сенге)	Щоб бути конкурентоспроможними, організації повинні постійно навчатися	Крім того, що сам керівник повинен усвідомлено розвивати вміння з використання знань, він повинен ще створити умови для особистісного розвитку своїх працівників
«Лідерство служіння» (Р. Грінліф)	Філософія людей, що спочатку обирають служіння і лише потім лідерство як ще один спосіб служіння	Лідер – публічний службовець, слуга, який ставить інтереси спільноти вище від своїх власних інтересів
«Суперлідерство» (С. Манцт, Г. Сімс)	Суть моделі полягає в тому, що найкращий лідер – це той, хто перетворює більшість людей, які йдуть за ним, на лідерів для самого себе	Вищий рівень лідерства на державній службі, коли керівниклідер створює умови для перетворення підлеглих на лідерів, допомагає їм ними стати
Теорія розподіленого лідерства (Бредфорда – Коена)	У команді, яка виконує проект, зовсім не обов'язково мати одного лідера. Проект переважно ділиться на кілька етапів, і на кожному з них виявляється затребувана компетенція, носій якої і стає тимчасовим лідером, що координує роботу групи на певному етапі	Публічні службовці повинні мати якості для роботи в команді, готові зайняти лідерські позиції за потреби, бути відповідальними, легко делегувати повноваження, довіряти колегам
Теорія «емоційних компетенцій лідера» (Д. Гоулман)	Успішність лідерства визначається не технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями, а більшою	Уміння управляти емоціями, надихати колектив, розуміти свої та чужі емоції, підвищувати рівень власного емоційного

	мірою компетенцією	–емоційною	інтелекту – невід’ємні навички сучасного лідера – публічного службовця
«Резонансне лідерство» (Р. Бояцис)	Ця теорія застосування інтелекту, особливої самосвідомості, самоконтролю, соціальної соціальним комунікативним Може зустрічатись як резонансний лідер, так і лідердисонанс.	поглиблює емоційного надаючи уваги емпатії, чутливості, та навичкам	Сучасний лідер публічної служби – харизматична особистість, яка легко приспосовується до змін, максимально розвиваючи та використовуючи свій емоційний інтелект

Для сучасних лідерів публічної служби необхідні такі компетенції: 1 Професійні знання та знання законодавства. Це необхідна умова роботи на публічній службі. Стратегічне бачення. Антикризовий менеджмент. Особисті якості (комунікабельність, вміння слухати, чесність та етичність, уміння управляти людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву, позитивність і відданість справі, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство, стійкість до стресів, доброчесність. 3 Мотивація, зокрема, самомотивація [6].

Складні навички стосуються знань і здібностей, які потрібні людині для виконання своєї роботи. Важкі навички можуть варіюватися від знання програмування на мові С до знання того, як вести суперечку в залі суду. У соціальному секторі, конкретніше, важкі навички можуть означати здатність проводити дослідження в цій галузі, залучати кошти, розробляти та реалізовувати проекти, створювати навчальні програми або навіть займатися маркетингом для НУО та їх справи. Soft Skills, з іншого боку, - це навички міжособистісного спілкування, які потрібні людям, щоб добре працювати на своїй роботі. Це може означати здатність добре працювати в команді, керувати часом і виконувати багато завдань одночасно. Хоча навички

спілкування є необхідністю, якщо хтось хоче досягти успіху в будь-якій сфері, вони особливо важливі для соціальної роботи.

Наукові засади розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності свідчать, що важливо мати відповідні навички міжособистісного спілкування, щоб досягти позитивного рішення.

Ось деякі з навичок спілкування, які необхідні для фахівців з управління розвитком і лідерства:

1) Командна робота. На відміну від корпоративного світу, де люди можуть миттєво працювати розділено, значна частина роботи, яка виконується в соціальному секторі, вимагає співпраці між людьми з різних професій, спеціалізацій, команд і навіть доменів. Зрозуміло, що вміння працювати в команді є життєво важливим для людей, які працюють в НУО та інших організаціях соціального призначення (СПО).

2) Спілкування. Спілкування є важливим у всіх сферах життя. У соціальному секторі життєво важливо спілкуватися з усіма залученими зацікавленими сторонами у зрозумілий і зрозумілий спосіб. Погана комунікація може і призведе до проектів, які або зупиняться, незавершені, або ніколи не стартують з місця. Ефективне спілкування передбачає не лише те, що вас розуміють, але й розуміння людей, з якими ви розмовляєте. Це включає, принаймні частково, здатність співпереживати людині, з якою ви розмовляєте, і ставитися до неї. Ключову роль тут відіграє активне слухання. Активне слухання - це, по суті, практика слухання, щоб зрозуміти, замість того, щоб слухати, щоб відповісти. Як і багато інших навичок м'якого спілкування, це також те, що люди можуть підібрати, якщо вони прикладають час і зусилля [7].

3) Критичне мислення. Природа соціального сектору така, що комусь важко підійти лише до однієї проблеми одночасно. Багато проблем, якими займається цей сектор, взаємопов'язані та мають тенденцію посилювати одна одну. Спроба підвищити рівень відвідуваності шкіл, наприклад, може

означати необхідність забезпечити харчування в обідній час. Розуміння взаємопов'язаного характеру цих питань і пошук рішень, які можуть вирішити ці проблеми, вимагає критичного мислення. Критичне мислення - це здатність дивитися на проблему з різних точок зору, використовуючи наявні дані, докази та облікові записи, щоб знайти рішення, яке охоплює різні аспекти проблеми. У соціальному секторі критичне мислення може дати фахівцям з розвитку здатність аналізувати ситуацію з нейтральної точки зору, перш ніж робити поспішні висновки. Це важлива навичка для роботи в неурядовій організації або в сфері розвитку.

4) Нетворкінг із зацікавленими сторонами та партнерами. Хоча мережеві зв'язки можуть здатися відгалуженням спілкування, вони важливі самі по собі. Є багато причин, чому це так. По-перше, це відкриває шляхи для обміну знаннями. Багато людей у соціальному секторі працюють над подібними проблемами в географічно віддалених областях. Спілкування та відкритість до встановлення таких зв'язків можуть дозволити людям ділитися своїми ідеями один з одним і навіть дійти висновків, які можуть бути взаємовигідними.

З іншого боку, спілкування із зацікавленими сторонами може дозволити фахівцям з розробки зрозуміти проблеми, над якими вони можуть працювати, більш цілісно. Зацікавлені сторони часто мають різні точки зору та розуміння рішень при розгляді тих самих питань. Розгляд усіх цих аспектів, перш ніж вони почнуть працювати над проблемою, допоможе фахівцеві з розробки знайти більш повне рішення. Створення мережі із зацікавленими сторонами також може допомогти забезпечити участь бажаних зацікавлених сторін, що веде до надійної реалізації проектів [8].

5) Робота під тиском. Робота в соціальному секторі може означати, і часто означає роботу над дуже делікатними питаннями. Це також може означати роботу над багатьма справами одночасно. Хоча, з одного боку, це дає людям чудові можливості для вивчення нових навичок і кар'єрного зростання, це також може призвести до того, що люди відчуватимуть стрес

або працюватимуть під тиском. Одна з переваг полягає в тому, що вона часто пропонує спільноту та робоче середовище, яке допомагає пом'якшити велику частину тиску, що виникає через вимоги до роботи. Є також багато порад, якими можна скористатися, щоб краще працювати під тиском [9].

б) Бажання вчитися і відучитися. Навчання новому може дозволити фахівцям з розвитку переорієнтуватися відповідно до поточної ситуації та використовувати нові навички, які вони могли отримати на цьому шляху, щоб краще виконувати свою роботу. Soft Skills, як і Hard Skills, - це здібності, яким люди можуть навчитися з часом. Першим кроком, звичайно, є усвідомлення навичок, терміновості та кваліфікації, необхідних вам для роботи в соціальному секторі.

Таким чином, яким би простим не здавався на перший погляд термін «командна робота», це навичка, якій часто потрібно навчатися та практикувати. Хороша командна робота передбачає спілкування, активне слухання та здатність розуміти точку зору іншого, що також є важливими навичками спілкування. Хоча немає єдиного плану, якого можна було б дотримуватися для забезпечення безперебійної командної роботи, дослідження показали, що є деякі сприятливі умови, які роботодавці та працівники можуть враховувати, думаючи про командну роботу.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності та кризи

Ефективні лідери допомагають своїм компаніям організувати команди та приймати складні рішення. Незважаючи на те, що кожен професіонал має унікальний стиль керівництва, їхні загальні характеристики включають співпереживання, спілкування та делегування. Розвиток цих

навичок може допомогти вам просунути в кар'єрі та сприяти успіху вашої організації. Головне, які лідерські якості можуть допомогти ефективно керувати командою чи організацією.

Лідерські характеристики – це якості, які професіонали використовують для управління проектом, командою чи організацією. Професіонал може використовувати такі риси, як спілкування та делегування, щоб направляти співробітників до спільної мети [10].

Успішні лідери часто володіють цими характеристиками від природи, хоча їх можна розвинути на практиці.

1. Цілісність гарантує, що лідери зберігають повагу інших співробітників і сприяють створенню позитивного іміджу своєї організації. Ви можете продемонструвати цю характеристику, дотримуючись загального морального кодексу галузі та унікальних етичних міркувань організації. Коли лідер демонструє чесність, інші співробітники, швидше за все, підуть за ним.

2. Позитивність. Ви, як лідер, зобов'язані задавати тон на робочому місці. Поміркуйте свою поведінку та переконайтеся, що ви залишаєтеся позитивними навіть перед обличчям труднощів. Визнаючи позитивні аспекти кожної ситуації та знаходячи рішення для негативних компонентів, ви заохочуєте своїх співробітників прийняти подібне мислення.

3. Пристрасть. Лідери, як правило, захоплені своєю галуззю, оскільки щире захоплення своєю роботою – це те, що могло дозволити їм отримати таку бажану посаду. Таке ставлення може спонукати співробітників піклуватися про свою роботу таким же чином і надихнути на інновації у вашій галузі. Якщо вам колись бракує пристрасті до роботи, нагадайте собі, чому ви пішли у свою сферу, і зверніться за натхненням до інших лідерів [11].

4. Емпатія. Чудові лідери щиро прислухаються до проблем співробітників і роблять усе можливе, щоб пом'якшити проблеми. Регулярно спілкуйтеся зі своїми співробітниками та подумайте про прийняття політики

відкритих дверей. Переконайтеся, що ви задовольняєте їхні робочі потреби та надаєте необхідну підтримку.

5. Лояльність. Лідери лояльні до організації та її співробітників. Продемонструйте свою лояльність, прозоро приймаючи рішення та залучаючи своїх співробітників до важливих загальноорганізаційних розмов. Ця відданість робить усіх більш впевненими щодо довготривалості організації, заохочуючи їх інвестувати більше у свою роботу. За темою: що таке ситуаційне лідерство? Визначення, плюси, мінуси та приклади [12].

6. Підзвітність. Те, що хтось займає керівну посаду, не означає, що він вільний від відповідальності. Насправді їхня посада вимагає від них відповідальності за все, що робить організація та її співробітники. Ви можете дотримуватися високих стандартів і заохочувати інших переконатися, що ви виконуєте свої обов'язки. Ви також можете визнати свої помилки та працювати над тим, щоб краще обслуговувати свою організацію, співробітників і клієнтів.

7. Бачення. Члени організації звертаються за керівництвом до свого керівництва. Лідери з чітким баченням майбутнього організації та того, як цього досягти, можуть запропонувати вкрай необхідний напрямок. Повідомте своїм співробітникам довгострокові цілі компанії або встановіть їх, якщо вони ще не зрозумілі.

8. Впевненість. Демонструючи впевненість під час прийняття рішень або управління складною ситуацією, лідери змушують своїх співробітників почуватися комфортно. Ви можете продемонструвати впевненість, підтверджуючи свої рішення дослідженнями та використовуючи відповідну мову тіла. Хоча важливо бути твердим у своїх рішеннях, хороші лідери схильні визнавати занепокоєння інших [13].

9. Делегування. Визнання талановитих людей і надання їм місця для роботи може покращити організацію. Зосередьтеся на розвитку талантів, а не на керуванні повсякденними завданнями. Ця характеристика не тільки

економить ваш час, але й налаштовує організацію на довгостроковий успіх, особливо після того, як ви залишите чи зміните відділ.

10. Почуття гумору. Почуття гумору не є необхідним для кожного лідера, але воно може бути чудовою характеристикою для різних ситуацій. Ви можете використовувати гумор, щоб полегшити незручні ситуації та налагодити стосунки між новими членами команди.

11. Емоційний інтелект. Емоційний інтелект описує вашу здатність будувати стосунки з іншими та розуміти їхні почуття. Керуючи розчаруванням, стресом і невизначеністю, пов'язаними з вашою посадою, ви зможете ефективно виконувати свої обов'язки та підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям.

12. Розширення можливостей. Дозвольте співробітникам бути креативними. Розширте можливості співробітників і покажіть, що ви цінуєте та поважаєте їхню роботу та внесок. Створіть середовище, в якому ваші співробітники будуть раді випробувати нові процедури чи практики [14].

13. Смиренність. Окрім відповідальності за свої рішення, ви можете практикувати смирення іншими способами. Поважайте повноваження, які у вас є, і використовуйте свої повноваження лише так, щоб це приносило користь організації. Це далеко не повний перелік лідерських якостей, проте їх систематизація допоможе сформуватися керівникові.

Таким чином, кризові стани створюють мотивацію та зміцнюють взаємну довіру. Це спільне сумління, яке хочеться створити лідерами в основний час. Криза також дозволяє лідеру приймати та застосовувати рішення авторитетним чином забезпечує співпрацю для досягнення цілей.

Зазвичай лідери домовляються з іншими, щоб досягати цілей і досягати спільної точки з великими труднощами і за більш тривалий час. Як лідери не хотіли б дозволяють приймати оптимістичні рішення з негативними даними, до зібраних даних слід підходити обережно, спокій повинен бути слід уникати будь-якого ставлення, яке може призвести до неправильної

інформації або незнання. Надмірна реакція на а кризовий стан може мати наслідки, гірші ніж відсутність реакції.

1. 3 Зарубіжні концепції удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах цифрової трансформації

Серед зарубіжних концепцій удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах цифрової трансформації ми виокремлюємо концепцію TQM - TOTAL QUALITY MANAGEMENT як філософію загального управління якістю. TQM - Total Quality Management - філософія загального управління якістю, що успішно стартувала багато років тому в Японії та США з практики присудження нагород компаніям, що досягли вищої якості продукції, що виробляється [15].

Головна ідея Total Quality Management (TQM) у тому, що ефективно управління підприємством можливе, якщо організація працюватиме як над якістю продукції, а й над якістю роботи загалом, включаючи роботу персоналу. Причому весь персонал має бути залучений до роботи з підвищення якості, а для цього необхідно спочатку сформувавши ідеологічний фундамент, так би мовити, "заразити" ідеологією маси якості [].

Постійне паралельне вдосконалення трьох складових:

- 1) якості продукції;
- 2) якості організації процесів;
- 3) рівня кваліфікації персоналу дозволяє досягти більш швидкого та ефективного розвитку бізнесу. Якість визначається такими категоріями, як ступінь реалізації вимог клієнтів, зростання фінансових показників компанії та підвищення задоволеності службовців компанії своєю роботою.

Принцип дії Total Quality Management (TQM) можна порівняти із утриманням м'яча на похилій площині.

Total Quality Management (TQM) включає два механізми: 1) Quality Assurance (QA) - контроль якості; 2) Quality Improvements (QI) – підвищення якості.

Перший - контроль якості - підтримує необхідний рівень якості і полягає у наданні компанією певних гарантій, що дають клієнту впевненість як цей товар або послугу.

Другий - підвищення якості - передбачає, що рівень якості необхідно не лише підтримувати, а й підвищувати відповідно піднімаючи і рівень гарантій.

Два механізми: контроль якості та підвищення якості дозволяють «утримувати м'яч у грі», тобто постійно вдосконалювати, розвивати бізнес.

TQM - total quality management складається з трьох складних частин:

1) Ключова система - методи та засоби, які застосовуються для аналізу та дослідження. Вони ґрунтуються на загальновизнаному математичному апараті, статистичних методах контролю.

2) Система технічного забезпечення - це прийоми та програми, що дозволяють навчити персонал володінню цими засобами та правильному їх використанню.

3) Система безперервного розвитку самих принципів та змісту Total Quality Management (TQM) [16].

Ефективність TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) залежить від трох ключових умов:

- 1) найвища посадова особа енергійно виступає за підвищення якості;
- 2) інвестиції вкладаються над обладнання, а людей;
- 3) організаційні структури перетворюються чи створюються спеціально під загальне управління.

Якість підприємства оцінюється на основі внутрішніх і зовнішніх критеріїв.

До внутрішніх критеріїв, за якими виробляється оцінка якості підприємства, відноситься наступні:

- 1) координація діяльності окремих підрозділів підприємства;
- 2) організаційну структуру, здатну забезпечити необхідний рівень якості;
- 3) підтримка з боку адміністрації будь-яких починань та ініціатив, спрямованих на підвищення рівня якості.

До зовнішніх критерій, за якими здійснюється оцінка якості підприємства, відноситься:

- 1) економічний успіх діяльності підприємства;
- 2) діяльність підприємства не створює екологічних проблем;
- 3) вся діяльність підприємства створює йому позитивний імідж (надійний партнер, продукція підприємства має високі та стабільні якісні характеристики).

TQM (філософія загального управління якістю) виступає проти авторитарного стилю управління. У центрі авторитарного управління стоїть керівник, який використовує повноваження, страх та примус для тиску на людей. Авторитарному управлінцю не вистачає людяності та особистої привабливості (а часто й професіоналізму). Загальне управління якістю — це орієнтована успіх команда з харизматичними лідерами, які впливають колег під час роботи задля досягнення якісних результатів; так і тільки так, можна вийти за порочне коло «вимоги та осуду». Total Quality Management (TQM) нікого не звинувачує у проблемах; натомість - шукає рішення [17].

Очевидно, що ці два стилі управління діаметрально протилежні один одному. Основні їх відмінностей наведені нижче.

- 1) Авторитарне управління знаходиться у пошуках «швидкого зміцнення», TQM шукає тривалі рішення.
- 2) Авторитарне управління продовжує йти старим шляхом, TQM наголошує на нововведеннях та творчому підході.
- 3) Авторитарне управління контролює ресурси через поділ функцій, TQM оптимізує ресурси в контексті всієї організації.

4) Авторитарне управління спирається на контроль над людьми, TQM наділяє людей повноваженнями.

TQM не можна розглядати як звичайний засіб для вирішення всіх проблем. Він повинен бути адаптований відповідно до структури організації та впроваджений раціонально для забезпечення здійснення очікувань. Ці заходи можуть усунути так звану політику якості та задовільного та жвавого система може бути досягнута. Діяльність не повинна відхилятися від реальної мети; Загалом, TQM - це інструмент, який використовується для підвищення якості навчання, привести організацію в кращий стан, забезпечити сталий розвиток і краще служити всім групам, які мають очікування від організації. TQM не повинен перетворюватися на ціль замість інструменту, основного цілі та пріоритети повинні завжди враховуватися.

TQM - Total Quality Management - філософія загального управління якістю, що успішно стартувала багато років тому в Японії та США з практики присудження нагород компаніям, що досягли вищої якості продукції, що виробляється [18].

Важливу роль відіграють концепції гендерної рівності в управлінні на підприємстві чи в організації. Це концепція була привернута до уваги додатковим тиском пандемії. Жінки на керівних посадах часто почуваються самотніми, самотніми, навіть винними через успіх, якого вони досягли в професійній діяльності.

Проте більшість із них стикаються із серйозними труднощами під час встановлення балансу між роботою та особистим життям в умовах неймовірно напруженого графіка. Часто їм допомагає оптимізувати свій внесок і вплив як на робочому місці, так і як супутники життя, батьки та учасники своїх спільнот. Маючи відповідний доступ до емоційної підтримки та відповідальності, заснованої на взаєморозумінні та досвіді, вони можуть дати світу більше професійно та благодійно.

Концепцію «Лідерство та спадщина успішної жінки» розроблено спеціально для того, щоб допомогти організаціям забезпечити професійний

розвиток своїх жінок-лідерів і підтримати особливі емоційні та особисті потреби жінок, які досягли високих досягнень. З появою вірусу була прискорена робота про благополуччя наших співробітників, що включає допомогу в питаннях догляду за дітьми, хворими членами сім'ї, гнучкість робочого часу та доступ до оплачуваної відпустки через хворобу, ресурси для психічного здоров'я, фінансову підтримку та технології для віддаленої роботи [19].

Концепція виходить з того, що керівники повинні бути більш гнучкими, залишатися на зв'язку на людському рівні та зосереджуватися на збереженні наших талантів. Завдяки роботі над мисленням, вдосконаленню навичок, поведінковим вправам і обміну досвідом учасники отримують підтримку в здійсненні значних змін і проривів, що ведуть до кращої продуктивності, рівноваги, відчуття задоволення та успіху в професійному та особистому житті. Перед обличчям глобальної кризи, спричиненої пандемією, багато компаній поставили психічне здоров'я та благополуччя своїх співробітників у пріоритет.

Концепція Successful Woman Leadership and Legacy дає змогу організаціям запровадити положення, які недвозначно демонструють турботу про те, щоб допомогти жінкам-лідерам процвітати особисто та професійно. Як окремі особи, вони побачать, що ваша організація розуміє їх потребу бути почутими та повною підтримкою не лише в їхньому професійному розвитку, але й у зміцненні інклюзивної бізнес-культури та створенні міцних основ майбутнього [20].

Корпоративні жінки вищого рівня зазнають сильного тиску як на роботі, так і вдома. Пандемія лише посилила невідкладну ситуацію, яка вже була, але не повністю визнавалася багатьма компаніями. Як повідомляється в 6-му щорічному дослідженні «Жінки на робочому місці», проведеному McKinsey та LeanIn.org, жінки: частіше, ніж чоловіки, мають супутника життя, який також працює повний робочий день, з більшою ймовірністю його буде притягнуто до відповідальності за невиконання та частіше

зазнають суворого судження під час кризи (наприклад, пандемії), у 1,5 рази частіше, ніж чоловіки того ж рівня, замислюються про перехід на нижчу зміну або про звільнення з посади, насамперед через «вигорання».

Події 2020 року трансформували робочі місця. У надзвичайно складних обставинах пандемії COVID-19 багатьом співробітникам важко виконувати свою роботу. Більш ніж кожна четверта жінка розмірковує про те, що багато хто вважав би немислимим ще шість місяців тому: змінити свою кар'єру або повністю залишити робочу силу [21].

Це надзвичайна ситуація для корпоративної Америки. Компанії ризикують втратити жінок на керівних посадах і майбутніх жінок-лідерів, а також втратити роки кропіткого прогресу до гендерної різноманітності. Близько двох мільйонів жінок розглядають можливість залишити роботу. «Зламана сходинка», яка заважала мільйонам жінок стати менеджерами, так і не була відремонтована. Чорношкірі жінки стикаються з додатковими проблемами, включно з давніми проблемами расових упереджень, і отримують менше підтримки від керівників і колег.

Жінки вищого керівництва вашої компанії, ймовірно, належать до 41,8 мільйона дорослих у США (за даними Національного альянсу доглядальників та AARP), які надають неоплачуваний догляд дорослій близькій людині. Вони цілком можуть бути «бутербродними» опікунами, тобто у них також є діти, за якими треба доглядати [22].

Дослідження показують, що прибутки компанії та ефективність акцій можуть бути майже на 50 відсотків вищими, якщо жінки добре представлені на чолі. Крім того, жінки вищого рівня мають величезний і значущий вплив на культуру компанії.

Вони з більшою ймовірністю, ніж чоловіки вищої ланки, приймуть політику та програми, сприятливі для працівників, і відстоюватимуть расову та гендерну різноманітність: понад 50 відсотків жінок вищої ланки кажуть, що вони постійно публічно виступають за гендерну та расову рівність на роботі, порівняно з з приблизно 40 відсотками чоловіків вищого рівня.

Вони, швидше за все, будуть наставниками та спонсорами інших жінок: 38 відсотків жінок вищого рівня зараз є наставниками або спонсорами однієї або кількох кольорових жінок, у порівнянні з лише 23 відсотками чоловіків вищого рівня. Якщо жінки-лідери залишать робочу силу, жінки на всіх рівнях можуть втратити своїх найпотужніших союзників і поборників.

Жінка, яка досягла високих досягнень, зазвичай стикається зі специфічними емоціями, розчаруваннями та проблемами, які часто залишаються невисловленими та непоміченими. Жінки, які є єдиними, мають значно гірший досвід, ніж жінки, які працюють з іншими жінками.

Понад 80 відсотків піддаються мікроагресії порівняно з 64 відсотками жінок загалом. Їхні здібності частіше зазнають сумнівів, вони піддаються непрофесійним і принизливим зауваженням і відчують, що не можуть говорити про своє особисте життя на роботі. Найважливішим є те, що лише жінки майже вдвічі частіше зазнають сексуальних домагань на певному етапі своєї кар'єри.

На рисунку 1.1. схематично зображено особливості жіночого лідерства.



Рисунок 1.1 – Особливості жіночого лідерства[7]

Жінка, яка досягла високих досягнень, зазвичай стикається зі специфічними емоціями, розчаруваннями та проблемами, які часто

залишаються невисловленими та непоміченими. Жінки, які є єдиними, мають значно гірший досвід, ніж жінки, які працюють з іншими жінками. Понад 80 відсотків піддаються мікроагресії, порівняно з 64 відсотками жінок загалом.

Їхні здібності частіше зазнають сумнівів, вони піддаються непрофесійним і принизливим зауваженням і відчують, що не можуть говорити про своє особисте життя на роботі [23].

Найважливішим є те, що лише жінки майже вдвічі частіше зазнають сексуальних домагань на певному етапі своєї кар'єри. Керівники повинні уникати обмежень, повинні надавати людям доступ до інформації безпосередньо, щоб подолати плітки, заохотити їх зосередитися на роботі, створити середовище, де вони можуть провести мозковий штурм і переглянути плани безпеки та заpastися терпінням

Таким чином, концепція TQM – це довгострокова діяльність. Оскільки TQM істотно змінить діяльність організацій, цього не повинно бути передбачається, що якість буде досягнута легко. Слід завжди пам'ятати, що TQM – це командна робота. Керівництво приділило цьому питанню першочергову увагу та створило команду, яка прийняла політику TQM, тоді успіх було б неминучим. У кризових ситуаціях лідер повинен вміти знайти шляхи вирішення, які охоплюють весь персонал, окрім кризи Під час кризового стану лідер повинен мати можливість дозволити персоналу вільно висловлювати свою думку і цінувати їх

1.4 Методологія аналізу розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності

Метою цього підрозділу є методологія аналізу розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності, націлених на розвиток лідерських навичок та вимірювання,

заснованого на її впливі на ефективність організації та модераторному ефекті обміну знаннями. Системний, цілісний та міждисциплінарний підхід дає можливість виявити підходи до лідерів, які існують на кожному рівні організації, - від генеральних директорів до менеджерів, які керують командою з двох осіб. Використання вище зазначених підходів до посилення ваших лідерських здібностей може допомогти підготувати до ролей, які несуть більше відповідальності та впливу в організації та галузі [24]. Але навіть якщо ваша мета не полягає в тому, щоб працювати на керівному рівні чи стати фінансовим директором одного разу, добре відточені навички лідерства в бізнесі можуть принести користь вашій кар'єрі в бухгалтерії та фінансах. Якщо людина володіє міцними лідерськими навичками, то може впевненіше працювати на своїй роботі та бути більш ефективним членом команди в проектах. Бути хорошим лідером у будь-якій якості на робочому місці дозволяє заслужити ще більше довіри та поваги з боку боса та колег. А коли з'являться кар'єрні можливості, які цікавлять, репутація хорошого керівника може допомогти включити вас у короткий список для розгляду. Отже, можливо, варто витратити час на розвиток цих здібностей, використовуючи системний підхід та системний аналіз, який допоможе привести все у систему і допомогти розпочати процес формування та вдосконалення ваших навичок лідерства в бізнесі:

1. Шукати зразків для наслідування у вашій організації

Звичайно, стиль лідерства, який ви розвинете, буде унікальним для вас, але він також буде залежати від рис і якостей, якими ви захоплюєтеся в інших лідерах. Як відправну точку для «дослідження» того, що робить хорошого лідера, слід спостерігати за людьми у вашій організації, чиїми лідерськими якостями ви захоплюєтеся. Як вони взаємодіють зі співробітниками? Чи співпрацюють вони, залучаючи працівників до прийняття рішень? Чи вони важчі за вказівками, даючи конкретні вказівки? Або вони практикують більш безсторонній тип керівництва, що дозволяє

персоналу приймати рішення? Найголовніше, що вам подобається в їхньому підході до управління, який ви хотіли б наслідувати? [25].

2. Слід розширити кругозір, формуючи системне, структурне, рефлексивне, алгоритмічне мислення.

Окрім оцінки чудових якостей керівників вашої компанії, звернути увагу на якості великих лідерів у вашій галузі. Також подивитися на людей за межами вашої галузі чи інших ділових кіл, щоб скласти більш повну картину того, що ви вважаєте видатними лідерськими здібностями.

3. Знайти час, щоб стати наставником, використовуючи Scrum-методологію та Agile-методологію.

Слід дізнатися, спостерігаючи за іншими лідерами, що великі не літають поодиноці. У них є наставники, і вони знаходять час, щоб поділитися знаннями та надати вказівки іншим. Навіть якщо ви досягнете вершини своєї професії, наставники все одно цінні, оскільки допоможуть вам зрозуміти, що ви робите добре як лідер-початківець і де ви можете покращити. Однак не варто сподіватися, що наставник знайде вас. Визначення правильного наставника та запрошення його працювати з вами вимагає певного планування та, можливо, виходу за межі вашої зони комфорту. Можна відточити свої навички лідерства в бізнесі, ставши чудовим наставником [26].

4. Зміцнювати свої навички спілкування, використовуючи для аналізу кроскультурний підхід. Нетехнічні навички, які також зазвичай називають «м'якими навичками», включаючи комунікабельність, адаптивність і рішучість, є ключовими для лідерів. Це завжди було правдою, але це ще більше актуально у світі розширеної віддаленої роботи та цифрової співпраці. Зосередження на ваших усних, письмових і цифрових комунікаційних здібностях допоможе вам працювати разом і ефективніше доносити своє бачення до інших.

5. Здійснювати постійне навчання, використовуючи можливості професійного розвитку, такі як семінари, онлайн-класи та навчальні

програми, щоб удосконалити свої навички лідерства в бізнесі. Можливо, компанія захоче надати фінансову підтримку для цього навчання, якщо ваша фірма не може зробити свій внесок у вашу освіту, подумати про те, щоб заплатити за навчання самостійно, оскільки це буде серйозною інвестицією у кар'єру. Навіть більш короткі форми безперервної освіти, такі як вебінари, подкасти та книги про бізнес і лідерство, можуть дати цінну інформацію та розкрити повчальні перспективи, про які можливо, не думали раніше [27].

6. Завчасно слід шукати зворотний зв'язок, використовуючи для аналізу метод конструктивної критики. Конструктивна критика та поради колег, керівників і наставників допоможуть вам вирости як професіонал і розвинути сильніші лідерські якості. Часто об'єктивна думка дозволить вам побачити себе, якого раніше не було. Колеги та менеджери можуть допомогти вам визначити ваші сильні та слабкі сторони та заохотити вас розвивати обидва. Використання ваших професійних контактів для такого типу зворотного зв'язку також допоможе вам зміцнити довіру та авторитет, які є важливими характеристиками лідера. Якщо ви навчитеся просити та отримувати відгуки від інших, тобто, як лідеру, навчишся надавати конструктивний відгук.

7. Бути у курсі (і також діліться знаннями) останніх бізнес-тенденцій і додайте свій голос до обговорень на ці теми, що допоможе вам вважатися лідером думок у вашій компанії та фінансовій професії, використовуючи для аналізу метод модлювання і прогнозування. Виявлення ресурсів для надійної інформації є важливим для такого типу зростання. Шукайте популярні блоги лідерів, галузеві інформаційні бюлетені та джерела для розвитку бізнесу та економіки, щоб розширити свої знання та зібрати різні точки зору. Знайшовши відповідні статті, поділіться ними з колегами; це має подвійну вигоду: утвердження вас як джерела для ваших контактів і підкреслення вашого досвіду в галузі [28].

8. Розвивати свою професійну мережу, використовуючи для аналізу метод інформаціоналізму. Більшість успішних лідерів мають активну та розгалужену професійну мережу. Ви можете почати розширювати власну

базу контактів, розширюючи кругозір у власній компанії. Не забувайте про цінність соціальних медіа, зокрема таких сайтів, як LinkedIn, коли ви працюєте над створенням зв'язків як усередині, так і за межами вашої організації, пам'ятаючи про цінність особистого спілкування. Незалежно від того, спілкуєтесь віч-на-віч чи віртуально, розвивайте стосунки, щоб ваша мережа розширювалася та розвивалася в міру того, як ви з часом розвиваєте свої лідерські здібності в бізнесі.

Управління та керівництво людьми вже багато років викликає великий інтерес у вчених. Часто обговорюють, як стиль керівництва чи управління може вплинути на робоче середовище, стосунки та продуктивність. Теорії управління та лідерства розвивалися протягом багатьох років. Часто поняття лідерства та управління обговорюються як два окремих процеси. Крім того, різні моделі лідерства та менеджменту можуть сприяти формуванню індивідуального стилю лідерства. Це завдання буде спрямоване на вивчення підходу автора до лідерства, який розвивався протягом його кар'єри. Під час розробки цього завдання будуть коротко досліджені теорії та моделі управління та лідерства. а. Автор розгляне свої лідерські та управлінські навички, використовуючи докази особистої оцінки та критичного аналізу [29].

Для цілей цього завдання управлінське лідерство в організації використано для аналізу підходу автора до лідерства. Акцент зроблено на різних стилях керівництва, які використовуються, і їх актуальності в сучасному медсестринстві. Рефлексивна модель буде використана, щоб скерувати автора до роздумів про досвід лідерства. Модель буде застосовано під час розробки цього завдання. Була обрана модель відображення Гіббса (Gibbs 1988), для чого важливим є Agile-методологія, методологія гнучкості та адаптивності.

Залучення та розвиток персоналу є життєво важливими для досягнення цих цілей, тому потрібен трансформаційний підхід.

Управління та лідерство є невід'ємною частиною діяльності організації. Після років досліджень лідерство було визначено кількома способами. Роль лідера все ще досліджується, і для аналізу якостей успішного лідера використовуються різні методології. Більшість визначень відрізняються за способом або метою здійснення впливу, що відображає розбіжності між дослідниками щодо лідерства та його процесу. Як окремі особи, кожен виявляє певний рівень лідерства у своїй повсякденній роботі. Однак, щоб досягти успіху в будь-якій керівній ролі, потрібно розуміти, що таке лідерство. Можна стверджувати, що автор вважає, що лідери повинні мати власне визначення того, яким має бути ефективне лідерство, оскільки воно безпосередньо пов'язане з їхнім стилем лідерства, рисами та поведінкою. Ефективність лідерства залежить від стилю лідерства лідера [30].

Поняття лідерства як процесу Бернарда та Уолша [31] припускає, що будь-яка людина може стати лідером, якщо слідувати процесу. Автор не погоджується з цією думкою та вважає, що існують певні особистісні риси, навички та мотивація, які повинні бути присутніми в лідері для ефективного лідерства. Поміркувавши, автор вважає, що його парадигмою ефективного лідерства в його сфері діяльності є людина, яка має чітке бачення цілей, мотивує, підтримує та здатна визначити сильні та слабкі сторони своєї команди/послідовників, а також здатна виявляти найкраще з команди для досягнення бажаного результату. Коттер розрізняє лідерство та управління з точки зору їх основного процесу та очікуваних результатів. Деякі дослідники стверджують, що лідерство та управління - це два окремих процеси. Бенніс і Нанус, стверджують, що «менеджери - це люди, які роблять речі правильно, а лідери - це люди, які роблять речі правильно». Навпаки, такі вчені, як Мінцберг (1973) і Коттер (1988) також розглядають лідерство та управління як окремі процеси, але стверджують, що лідери та менеджери не є різними людьми. Існує консенсус між вченими, що успішний менеджер в організаціях потребує елемента лідерства. Муллінз і Крісті визначають менеджмент у

його найпростішій формі як «змушувати речі відбуватися». Крім того, Нахаванді розглядає управління та лідерство як два окремих процеси, але з різними цілями. Однак Vroom and Jago стверджують, що управлінські та лідерські навички взаємозалежні один від одного залежно від ситуації. Попрацювавши в обох ролях, автор твердо переконаний, що лідерство та управління взаємозалежні. Фокус кожної ролі може бути різним, однак у кожному процесі є перехрещення [32].

На противагу цьому Meleis, et al. стверджують, що переходу можуть сприяти переконання, погляди, соціальні норми, підготовка та знання людини. Обидва підходи висловлюють дійсну думку, однак вони не дозволяють зробити висновок, чи лідерство ґрунтується на особистісних рисах людини чи набутих навичках. Не менш важливо те, що автор вважає, що стиль лідерства є природним продовженням особистості людини, подібно до того, як дії людини в житті є природним продовженням її переконань. Отже, можна сперечатися, чому певний стиль лідерства працює для одних людей, а для інших – ні.

Стиль керівництва різний для всіх професій. Стиль заснований на позиціях, на яких працюють люди, і взаємодії з їхніми послідовниками під час виконання діяльності. Найбільш обговорювані стилі лідерства: автократичний, трансакційний, трансформаційний і демократичний. Крім того, з роками з'явилися нові стилі керівництва; дещо гібрид основних стилів лідерства, наприклад, адаптивний, ситуаційний, командний, стратегічний та бюрократичний стилі. Кук підкреслює, що лідерство в сестринській справі передбачає безпосередній догляд за пацієнтом і бажання бути позитивним джерелом натхнення для всіх, з ким медсестра взаємодіє [33].

Модель Блейка Мутона наголошує на тому, що керівник групи наголошує на виробничих потребах, а також на потребах людей однаково високо (Owens, 2009). За своєю природою цей стиль, як правило, є чудовим мотиватором, але, що важливіше, команда має більше почуття власності та задоволення. Блейк і Мутон описують дві крайності занепокоєння

лідерством: Турбота про людей. Це зосереджено на потребі в членах команди, їхній інтересі та потребі в особистому та професійному розвитку в організаціях. Турбота про виробництво зосереджена на досягненні цілей і досягненні стандартів і цілей в організації.

Барр і Даудінг також визнали, що командна робота стає шляхом у наданні медичної допомоги. Цю думку підтримує Лорд Дарзі (2008), який розглядає лідерство як командну роботу, а не як особисте досягнення. Лідери не можуть працювати на самоті. Щоб мати змогу досягати результатів, лідери повинні мати чіткий канал зв'язку та вміти делегувати обов'язки та відповідальність.

Mullins & Christy описує успішний менеджмент як інтеграцію людської особистості та організації роботи, іншими словами, якщо люди заангажовані та віддані справі, вони працюватимуть більш охоче та ефективніше [34].

Щоб роль лідера була успішною в якості заступника завідувача палатою/завідувача палатою, йому довелося відмовитися від ролі медсестри на роль завідувача. Хеллер та ін. визнають той факт, що система охорони здоров'я потребує компетентних медсестер-менеджерів для вирішення щоденних проблем, з якими стикається служба охорони здоров'я, однак медсестри-менеджери не підготовлені до цієї ролі. Ібара (2000) підкреслює той факт, що в той час як деякі керівники медсестер мають привілей пройти стажування, інші залишаються продовжувати роботу. Бути менеджером вимагало додаткових компетенцій, таких як планування, планування та організація, навігація між відділовими конфліктами, надання зворотного зв'язку співробітникам, коучинг і розвиток команди, делегування, встановлення цілей тощо. На початковому етапі цього переходу автор зіткнувся з певними труднощами. Навички, які роблять людину чудовим колегою, не обов'язково означають, що вона є начальником своїх однолітків. Роль автора як менеджера включала керівництво та надихання персоналу під час управління наданням послуг. Прикладом цього є Гоулман, який розглядає

лідерство з точки зору навичок і компетенцій, таких як соціальна обізнаність, самосвідомість, здатність керувати собою та керувати стосунками [35].

Демократичне лідерство. Побудована на основі справедливості, демократична модель лідерства (також відома як «лідерство за участю») вважається одним із найефективніших стилів лідерства. При демократичному лідерстві менеджер або керівник запитує вхід членів своєї команди та приймає рішення на основі цієї інформації. У той час як лідер має останнє слово і є тим, хто приймає рішення, усім членам команди надається можливість поділитися своїми думками та думками, коли справа доходить до прийняття рішень.

Завдяки такому використанню голосу співробітників «лідери компаній можуть збирати дані та краще розуміти своїх співробітників, а також дають їм змогу реально впливати на процес прийняття рішень та організацію в цілому». За цієї моделі лідерства лідери побачать більше утримання співробітників, покращення організаційного зростання та більше обміну знаннями між членами команди.

Як і модель афілійованого лідерства, демократичне лідерство надає пріоритет співпраці між членами команди. Відкриваючи дискусію для всіх членів команди, демократичні лідери запрошують до продуктивних дискусій, мозкового штурму та творчого вирішення проблем, які сприяють високому рівню продуктивності та ефективності.

Стратегічне лідерство. Стратегічні лідери забезпечують постійне задоволення потреб як своєї команди, так і організації. Модель стратегічного лідерства пов'язує зростання та діяльність бізнесу з працівниками, які працюють над забезпеченням подальшого успіху організації.

На **рисунку 1.2** представлена сфера стратегічного лідерства. Стратегічні лідери проаналізують цілі бізнесу та виконавчої команди та узгодять членів своєї команди та ресурси з цими цілями. Вони можуть бачити загальну картину та розуміти, як їх команда може зробити внесок у найефективніший спосіб. Стратегічний лідер передбачить і зрозуміє

майбутнє бізнесу та поширить це бачення на реалістичні повсякденні завдання та проекти. Модель стратегічного лідерства вимагає від лідерів володіти такими навичками, як стратегічне мислення, комунікація, планування, вимірювання (цілі та OKR), реалізація стратегії та управління. Стратегічні лідери часто мають чіткі структури та добре організовані рамки та плани підтримки змін або конфлікту.



Рисунок 1.2– Сфера стратегічного лідерства

Керівництво в стилі тренера. Хоча модель лідерства в стилі тренера подібна до афілійованого та демократичного лідерства, вона зосереджується на кожному члені команди окремо. Лідер у стилі тренера надаватиме пріоритет зростанню та розвитку членів своєї команди та розвиватиме унікальні навички кожного. Так само, як це може робити спортивний тренер, лідер, який дотримується цієї моделі, допоможе кожному члену команди вдосконалити свої сильні сторони, а також створить культуру, в якій товариші по команді працюють разом у гармонії. Члени команди можуть відкрито спілкуватися, вільно ділитися знаннями та вказівками та обговорювати відгуки (негативні чи позитивні), не заважаючи самолюбству. Замість того, щоб встановлювати загальні очікування та вимоги до команди в цілому, цей тип лідера налаштовує свої оцінки відповідно до досвіду

кожного співробітника. Це не означає, що вони не дають своїм співробітникам шансу навчитися нових навичок або попрацювати над їхніми слабкими сторонами, а скоріше, що вони керують кожним членом команди з певним наміром. Вони розуміють, що кожен окремих учасник привносить щось унікальне в команду, і ці відмінності лише роблять саму команду сильнішою в довгостроковій перспективі [36].

Авторитетне керівництво. Модель авторитетного лідерства, яка також називається «прозорим лідерством», чудово працює для команд, де потрібна чітка структура та більше напрямку. Авторитетні лідери допоможуть внести ясність у невизначені ситуації, не просто віддаючи накази. Хоча титул «авторитетний» може наштовхнути вас на думку про лідера, який просто вказує своїй команді, що робити, це не так. Натомість авторитетні лідери спрямовують свою команду до спільних цілей через наставництво та власний приклад. Вони пропонують чіткі напрямки та конструктивний відгук на кожному етапі проекту чи завдання. Через це авторитетних лідерів часто вважають високомотивуючими, надихаючими та впливовими. Якщо ви коли-небудь були членом команди, де здається, що ніхто не знає, що відбувається або хто тут головний, вам може бути велике полегшення зустрітися з авторитетним лідером. Ця модель лідерства пов'язана з впевненими в собі лідерами з чітким баченням, які знають напрямок, у якому вони рухаються. Коли всі члени команди знають, чого від них очікують і які їхні спільні цілі, досягти успіху набагато легше [37].

Усім лідерам потрібен колективний розум. Хороший лідер не може існувати без людей, якими він керує. Щоб бути успішним лідером — незалежно від моделі лідерства, до якої ви найбільше дотримуетесь — вам потрібно глибоко розуміти своїх співробітників та їхні пріоритети. Завдяки потужності колективного розуму ви можете отримати неупереджену, критичну думку, об'єднавши членів своєї команди. Інструмент колективного інтелекту, такий як ThoughtExchange, який особливо підходить для демократичних і афілійованих моделей лідерства, дозволяє менеджерам та

іншим керівникам ставити запитання своїй команді, отримувати анонімні відповіді та бачити, які питання є найважливішими для членів команди. Ви також можете швидко й легко виявити будь-які проблемні точки, які можуть виникнути у ваших звітах, і мати можливість виправити їх і знайти рішення, де це можливо. Завдяки колективному розуму лідери можуть розширити можливості своїх команд, залучивши їх до прийняття рішень, з'ясувавши, що найбільше хвилює членів команди, а потім створивши план дій на основі цієї інформації, що приведе до більшого успіху для них як лідерів [38].

Стратегічне мислення. Ви можете розвинути свої навички стратегічного мислення, щоб краще розставляти пріоритети, приймати рішення та розподіляти ресурси. Керівник має дивитися на загальну картину та приймати рішення, які матимуть позитивний вплив на довгостроковий успіх компанії. Лідери повинні мислити творчо, бачити, як формуються проблеми, і враховувати всі можливі результати своїх рішень. Вони повинні чітко розуміти сильні та слабкі сторони своєї організації, швидко визначати можливості та загрози. Це означає збір даних і регулярний SWOT-аналіз. Лідерство на основі даних є важливою частиною стратегічного мислення, оскільки воно дозволяє лідерам приймати правильні рішення на основі доказів, а не внутрішнього інстинкту. Це також дозволяє лідерам адаптувати свої стратегії в міру появи нових даних. Дізнайтеся більше про навички лідерства на основі даних у цьому курсі Університету Глазго.

Делегування завдань. У будь-якій керівній ролі важливо ефективно делегувати завдання. Це найкраще використовує час і ресурси. Делегування завдань означає покладання відповідальності за конкретне завдання чи проект на іншу особу чи групу. Це може звільнити час лідера, щоб зосередитися на інших проектах. Це також може розподілити навантаження та розвивати навички інших. Делегуючи завдання, важливо чітко розуміти, що від них очікується. Обов'язково надайте достатні ресурси та встановіть розумні часові рамки. Також важливо зв'язатися з командою, щоб переконатися, що вони на правильному шляху та мають необхідну

підтримку. Це означає взаємодію з людьми як окремо, так і в групах. Таким чином ви можете оцінити, чи не надто складне завдання. Якщо їм потрібно більше ресурсів або часу, це легко та вигідно внести відповідні зміни. Якщо команда або особа борються з завданням, це може сприяти стресу на робочому місці. Це може призвести до того, що завдання не буде виконано чи виконано належним чином, і може потенційно підірвати моральний дух вашої команди. Якщо все виконано добре, делегування завдань може стати потужним інструментом для будь-якого лідера [39].

3. Управління змінами. Лідери відповідають за управління змінами в своїх організаціях. Управління змінами означає планування, впровадження та моніторинг змін для досягнення цілей організації. Він включає кілька етапів: оцінка потреби в змінах, розробка плану, делегування завдань і визначення часових рамок. Саме тут гнучке лідерство має важливе значення. Спритне лідерство - це стиль лідерства, який зосереджується на адаптивності, гнучкості та швидкості. Він базується на принципах гнучкої розробки програмного забезпечення, наголошуючи на співпраці, постійному навчанні та відгуках клієнтів. У гнучкій організації лідери повинні швидко реагувати на зміни на ринку, приймаючи швидкі рішення.

4. Навички міжособистісного спілкування. Міжособистісне спілкування має важливе значення для лідерства. Це навички, які лідери використовують для взаємодії та впливу на інших. Це включає як вербальне, так і невербальне спілкування та побудову стосунків. Ефективні лідери знають, як використовувати ці навички, щоб мотивувати, надихати та переконувати інших. Це можна зробити шляхом розуміння організаційної поведінки, тобто дослідження того, як люди поведуться в організаціях. Ці навички є важливими для будь-якого керівника, який хоче створити позитивне робоче середовище та надихнути співробітників працювати для досягнення спільної мети. Хоча деякі люди від природи обдаровані сильними навичками міжособистісного спілкування, ви можете навчитися й розвивати їх з часом.

Якщо ви хочете бути ефективним лідером, спочатку зосередьтеся на вдосконаленні навичок спілкування [40].

5. **Управлінські здібності.** Це здатність планувати, організовувати, спрямовувати та контролювати ресурси та персонал для досягнення конкретних цілей. Успішний менеджер - це той, хто використовує всі ці навички для досягнення бажаних результатів. Одним із найважливіших управлінських навичок є вміння планувати. Це передбачає встановлення цілей і завдань, а потім розробку плану їх досягнення. Це вимагає розуміння наявних ресурсів і здібностей тих, хто працюватиме над проектом. Коли план складено, важливо стежити за прогресом і вносити необхідні корективи. Організаційні здібності є ще одним важливим елементом успішного управління. Це включає в себе здатність розробляти системи та процедури, які забезпечують безперебійну роботу. Ви також повинні вміти ефективно делегувати завдання та обов'язки. Хороші організаційні навички необхідні для відстеження всіх рухомих частин і забезпечення того, щоб усі були на шляху. Щоб дізнатися більше про ключові управлінські навички, прочитайте допис у нашому блозі з багатьма чудовими порадами про те, як бути хорошим менеджером.

6. **Комунікативні навички.** Хороші лідери є ефективними комунікаторами, чітко та лаконічно висловлюючи свої думки. Вони розуміють важливість мови тіла та тону голосу. Вони також вміють слухати. Комунікативні навички необхідні в кожному аспекті лідерства. Мотивація членів команди та побудова стосунків із зацікавленими сторонами покладаються на хорошу комунікацію, а лідери, які можуть опанувати мистецтво спілкування, мають більше шансів досягти успіху. Існує багато різних способів покращити свої навички спілкування. Практикуйте активне слухання, звертаючи увагу на те, що говорять інші, і докладаючи зусиль, щоб зрозуміти їх точку зору. Знайдіть час, щоб заздалегідь підготувати те, що ви хочете сказати. Це допоможе вам бути ясним і лаконічним, коли ви говорите.

Поліпшивши свої навички спілкування, ви станете ефективнішим лідером [41].

7. Лідерські та управлінські навички часто взаємозамінні. Однак між ними є ключові відмінності. Лідерські навички зосереджені на надиханні та мотивації інших для досягнення спільної мети. Це означає встановлення чіткого бачення, донесення його та мобілізацію людей для досягнення цього. Управлінські навички зосереджені на плануванні, організації та координації ресурсів. Добре управління необхідне для ефективного та ефективного досягнення цілей. Як лідерські, так і управлінські навички є життєво важливими для нормального функціонування будь-якої організації. Ви повинні розуміти відмінності між ними, щоб максимізувати свій вплив як лідера.

У будь-якому робочому середовищі важливо мати лідера, який бере на себе відповідальність і надає напрямки, коли це необхідно. Хороший лідер – це той, хто може надихати інших, надавати підтримку та керівництво, а також приймати рішення в інтересах команди. Сильні лідерські якості створюють більш продуктивну та позитивну робочу атмосферу. Це призводить до кращих результатів для компанії в довгостроковій перспективі. У сучасному конкурентному діловому світі мати сильних лідерів важливіше, ніж будь-коли.

Таким чином, є багато причин, чому ефективні лідерські навички необхідні. Вони гарантують, що організація може досягти своїх цілей, а також допомагають людям повністю розкрити свій потенціал – як у професійному, так і в особистому житті. Без сильного керівництва може бути важко змусити всіх працювати для досягнення одних і тих же цілей. Хороші лідери мотивують свої команди та допомагають їм долати труднощі. Це може призвести до підвищення рівня продуктивності та моралі. Ефективні лідери вміють вирішувати проблеми та приймати рішення, уникаючи криз. Важливо зазначити, що лідерські навички також є важливими життєвими навичками, які можуть бути корисними в багатьох різних ситуаціях у вашому

особистому житті. Це означає, що розвиток ваших лідерських навичок може покращити якість вашого життя різними способами – від покращення особистих стосунків до більш повноцінного життя.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Наукові засади розвитку удосконалення лідерських якостей керівника пов'язані з «трансформаційним лідерством». Наукові засади трансформаційного лідера поділяються на чотири категорії (так звані «чотири Я»): Ідеалізований вплив (функція рольової моделі): менеджер сприймається як чесний і заслуговує довіри. Це служить зразком для наслідування для співробітників, за яким вони можуть орієнтуватися як особисто, так і професійно. Надихаюча мотивація: маючи надихаюче бачення, лідери трансформацій намагаються підвищити внутрішню мотивацію своїх співробітників. Вони можуть передати сенс і таким чином зрозуміти, у що варто інвестувати час і енергію. Перші дві категорії спочатку також називали харизмою лідера. Інтелектуальна стимуляція: Керівник намагається стимулювати творчі та інноваційні здібності своїх співробітників, щоб вони відчули позитивний виклик досліджувати та оптимізувати процеси компанії. Індивідуалізований розгляд (індивідуальна підтримка): як «консультант, тренер, вчитель і фігура матері», менеджер реагує на індивідуальні потреби своїх співробітників і спеціально розвиває їхні навички та сильні сторони. Він особливо успішний у розпізнаванні індивідуальних потреб, пробудженні мотивів і розвитку впевненості в собі. У подальшому наукові засади зводяться до шести вимірів трансформаційного лідерства. Згідно з теорією соціального навчання, люди приймають поведінку інших, особливо якщо вони поважають і захоплюються ними. Тому керівник завжди є прикладом для наслідування для своїх співробітників і оптимально

узгоджує їхню поведінку зі спільними цілями. Зараз настав час подумати про організаційний розвиток, який пройшов випробування під час кризи Covid-19. Для деяких служба охорони здоров'я перетворилася на високоефективну систему охорони здоров'я, досягнувши того, до чого ми прагнули роками. Але це також виявило ролі, значення та призначення різних частин нашої системи охорони здоров'я та догляду, етику прийняття рішень та нерівномірний розподіл загальносистемної мобілізації. У результаті люди стикаються зі складними проблемами змін, щоб зберегти найкращий досвід або радикально змінити частини реакції системи. Щоб зробити зміни стійкими, ці проблеми потребують більш ніж універсальних рішень для управління. Організаційний розвиток (ОР) працює разом з людьми, щоб зміцнити впевненість, компетентність та енергію для створення значущих змін.

2. Нестабільність та криза - це непередбачуваний стан, який порушує нормальне функціонування організації і вимагає негайного реагування та вжиття заходів. Оскільки кризу держав неможливо передбачити заздалегідь і вони дезактивують нормальні процеси, це необхідно спланувати ефективне врегулювання кризових ситуацій і навички здорового управління. План управління кризою може мінімізувати збитки потенційної кризи та забезпечення готовності до кризи. Так само неправильно розглядати кризу як долю організації і, таким чином, віддати її напризволяще, також неправильно не вживати заходів обережності та не створювати план дій у кризових ситуаціях припускаючи, що організація ніколи не зіткнеться з кризою. Якщо організації хочуть досягти своїх цілей, вони повинні визначити потенційні кризові стани та створити необхідні підструктурні системи, операційні процеси та стратегії.

3. Концепція TQM - Total Quality Management – це найсучасніша концепція, яка представляє філософію загального управління якістю та концепція гендерної рівності на підприємстві, які свідчать про можливість досягнення економічного успіху діяльності підприємства та сприяють

досягненню позитивного іміджу керівника. Ефективні лідери допомагають своїм компаніям організувати команди та приймати складні рішення. Незважаючи на те, що кожен професіонал має унікальний стиль керівництва, їхні загальні характеристики включають співпереживання, спілкування та делегування.

4. Лідерський підхід у той час мав трансакційний характер, оскільки був орієнтований на завдання. Відсутність розвитку лідерських якостей та наставництва призвело до того, що авторові доводилося мати справу з конфліктами та ситуаціями, з якими він раніше не стикався. Навчання на досвіді виявилось важким, але також допомогло виявити риси автора та стиль лідерства. Залучення та підтримка персоналу стали ключовою частиною стилю керівництва автора. Власні особисті цінності, мотиви, соціальна роль і самооцінка автора допомогли йому встановити відкриті та чесні стосунки з персоналом, а також включити культуру інклюзивності для досягнення спільних цілей. Крім того, використання емоційного інтелекту було корисним у розширенні можливостей інших у досягненні кращих результатів. Цінності, принципи, риси та мотиви керують нашим рішенням як людини. Цінності, як правило, включають базу суджень щодо того, що є правильним чи неправильним, і мають тенденцію бути стабільними та стійкими, хоча, як і у випадку з рисами особистості, вони можуть змінюватися з часом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ТА ЙОГО КОМАНДИ

2.1 Діагностика проблем удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності

Дослідження показали, що більшість проблем систем охорони здоров'я пов'язані з поганою комунікацією та лідерством. Погане керівництво в закладах охорони здоров'я може збільшити витрати, знизити ефективність і результативність, а також викликати невдоволення серед персоналу, що зрештою призведе до зниження рівня задоволеності пацієнтів і рівня здоров'я суспільства. Відповідне лідерство може створити організаційну культуру, яка спрямована на якість, зменшення конфліктів, підвищення ефективності та продуктивності команд, підвищення задоволеності персоналу, підвищення продуктивності лікарні та, нарешті, досягнення особистих і організаційних цілей. Враховуючи визначну роль контексту в тому сенсі, що національна культура, державні закони та соціально-економічний статус можуть впливати на поведінку менеджерів та їхній стиль керівництва, а також враховуючи дефіцит досліджень у галузі охорони здоров'я, існує нагальна потреба у подібних дослідженнях у країнах, що розвиваються [42].

. Незважаючи на наявність складних проблем в управлінні організаціями охорони здоров'я в країнах, що розвиваються, у цих країнах було проведено недостатньо досліджень. Більшість досліджень щодо лідерства, досліджували стиль лідерства та його вплив на такі питання, як

ефективність та операційні показники лікарень, задоволеність роботою, управління конфліктами, мотивація персоналу, креативність тощо. Деякі з них додатково досліджували трансформаційні, етичні, харизматичні, духовні та інші відомі моделі лідерства в лікарнях, тоді як більшість з них проводилися в обмежених лікарняних умовах.

Таким чином, існує прогалина в інтегрованих дослідженнях для дослідження та визнання викликів лідерства в іранській системі охорони здоров'я (IHCS). Очікується, що якісні дослідження, як ефективний підхід, нададуть глибокі та об'єктивні погляди на реальний досвід лідерів у цьому секторі. Поточне дослідження було проведено, щоб пояснити перешкоди та виклики лідерства в іранських НСОs, щоб допомогти виявити проблеми та, таким чином, розробити відповідні операційні та застосовні рішення для ефективного лідерства в НСОs IHCS. Якісний підхід був застосований, щоб отримати поглиблене уявлення про контекстуальні проблеми лідерства, дослідити нові аспекти лідерства та вивчити проблеми лідерства в іранських НСО [43].

Основним критерієм включення було наявність не менше п'яти років керівного досвіду.

Збір даних. Дані були зібрані за допомогою напівструктурованих глибинних інтерв'ю. Хоча використовувався загальний посібник з інтерв'ю, більшість інтерв'ю проводилися на основі індивідуальних характеристик опитуваного. Тому час, питання та формулювання кожного інтерв'ю були гнучкими, щоб збільшити глибину та обсяг зібраних даних. Усі інтерв'ю були записані з дозволу опитуваного та транскрибовані. Троє опитаних відмовилися від запису голосу, і для запису їхніх інтерв'ю було найнято людину. Середня тривалість інтерв'ю становила від 40 до 60 хвилин. Час і місце інтерв'ю визначали самі респонденти. Збір даних тривав, доки не було досягнуто насиченості даних, що відбулося після 27 інтерв'ю.

Аналіз даних. Дані були зібрані та проаналізовані одночасно, а також була використана система тематичного аналізу. Коди були отримані в

індуктивній процедурі з використанням відкритого кодування. Потім були визначені категорії та теми на основі схожості та відмінностей.

Достовірність дослідження. Щоб підвищити достовірність висновків, було витрачено достатньо часу для частого збору та перегляду даних з використанням різноманітних методів вибірки (відбір учасників з різних рівнів управління та організацій) та надання зворотного зв'язку учасникам. У разі виявлення розбіжностей між текстом інтерв'ю та відгуками учасників перевірялися всі пункти. Крім того, нечіткі питання були роз'яснені шляхом подальшого телефонного спілкування. Аудиторські випробування були використані для забезпечення достовірності результатів [44].

Проблеми лідерства в організаціях охорони здоров'я:

- Етичні міркування
- Організаційна структура
- Комплексність
- Положення та програми
- Централізація
- Питання культури
- Дизайн роботи
- Соціальні питання
- Бюрократія
- Економічні проблеми
- Людські ресурси
- Лідери
- Кількість і розподіл людських ресурсів
- Знання та навички
- Розширення можливостей та навчання персоналу
- Стабільність роботи
- Мотиваційний механізм
- Час
- Різноманітність персоналу

- Начальники та колеги (керівники інших підрозділів)

Природа праці

- Чутливість, стрес і напруга
- Різноманітність клієнтів
- Командна орієнтація
- Проблеми організаційної структури

Існування різних професій у лікарнях може збільшити спеціалізацію та горизонтальну диференціацію та може спричинити конфлікти у спілкуванні та координації. Важко координувати людей у таких різних секціях, оскільки кожен з них по-різному розглядає проблеми. Наприклад, те, як бухгалтерський персонал дивиться на проблеми, відрізняється від того, як їх розглядає медсестринський персонал або лікарі. Лікар швидкої допомоги вважає серію експериментів негайною, але співробітники лабораторії мають протилежну думку. Ця велика різноманітність досвіду призводить до багатьох конфліктів. Недостатні повноваження керівників щодо найму, переміщення, просування та звільнення персоналу, а також їх обмежені повноваження щодо застосування мотиваційних і соціальних програм зменшують їхню владу та вплив. З іншого боку, це обмежує зусилля щодо покращення відносин між лідером і послідовником і мінімізує задоволеність роботою [45].

Нечіткі та неадекватні посадові інструкції та специфікації є ще однією структурною проблемою. Посадова специфікація не розроблена належним чином, і велика кількість людей не підходять для своєї роботи як з точки зору своїх характеристик, так і здібностей; і це викликає стрес, напругу та конфлікти з колегами та керівниками. Більшість конфліктів між моїми працівниками виникають через розпливчасті посадові інструкції, оскільки в посадових інструкціях є збіги та конфлікти. Учасники зазначили, що брак фінансових ресурсів та його негативний вплив на діяльність лікарні, а також на бонуси та соціальні заклади призвели до конфлікту інтересів та неузгодженості. Якщо адекватні фінансові ресурси вливаються вчасно, робота виконується набагато

краще, у підлеглих не буде проблем один з одним, і ми можемо мати кращі плани щодо винагороди та програм соціального забезпечення.

Старі будівлі з несприятливими умовами щодо освітлення, простору та розташування, а також відсутність обладнання та аксесуарів спричинили стреси та конфлікти. Учасники вважали їх проблемами фізичних ресурсів через їхній вплив на робочий процес і задоволеність персоналу. Будівля лікарні стара і маленька; через його поганий план зв'язок і координація ускладнені. Ця проблема разом із відсутністю обладнання гальмує роботу та викликає багато конфліктів. Моральний стан персоналу поганий через роботу в цьому старому та нудному місці. Найкращий стимул – зробити робочі місця безпечними та відповідними. Бюрократія в лікарні витрачає час персоналу та менеджерів і скорочує час, витрачений на адекватну та належну комунікацію між працівниками, керівниками та послідовниками. Особливо після запровадження акредитації лікарень, у нас є стільки документації та паперової роботи, і тому персонал, особливо медсестри, не встигають виконувати свою основну роботу [46].

Лідерство - це тривалий процес впливу на людей для досягнення місії та конкретних цілей групи чи організації. Цей процес встановлює цілі та стратегії, посилює прихильність і відповідність цілям і продуктивність організації, а також сприяє культурі команди та динамічності в організаціях.

Це також позачасова практика структурування або реструктуризації умов, уявлень і очікувань членів організації, сформованих спільною організаційною та корпоративною культурою, пошуками шляхів подолання проблем та формування організації як єдиного соціального та економічного механізму.

Ефективне лідерство є життєво важливим компонентом всієї системи управління та виконує широкий спектр функцій для підвищення ефективності та ефективності організації. Організації охорони здоров'я (НСО), у центрі яких є лікарні, вважаються великими та складними сучасними організаціями завдяки своїм передовим процедурам та

різноманітним ресурсам. Діяльність НСО залежить від знань, навичок та особистих стимулів людських ресурсів. Враховуючи важливість цього ресурсу, потрібне послідовне керівництво для досягнення високої продуктивності та підвищення можливостей працівників для покращення якості медичної допомоги та результатів. Керівництво процесом покращення якості вимагає лідерів, які керують невизначеністю та сприяють культурним і поведінковим змінам.

2.2 Модель трансформаційного лідерства в організаціях охорони здоров'я в умовах кризи та нестабільності

Лідери стикаються з важким завданням керувати власним часом і ресурсами, одночасно керуючи іншими людьми. У сучасному швидкоплинному бізнес-ландшафті, який постійно змінюється, це може бути складніше, ніж будь-коли. Лідерам доводиться боротися з сучасними проблемами, починаючи від глобалізації економіки і закінчуючи розширеним використанням технологій. З економічною глобалізацією підприємства працюють на більшому ринку. Це означає зростання конкуренції та потребу організацій адаптуватися до місцевих і міжнародних ринкових змін. Це означає, що навички міжнародного лідерства стали важливими. Пандемія COVID-19 змусила багато організацій переглянути спосіб своєї діяльності. Це означало перехід до гібридних робочих моделей. Багато співробітників розділені між роботою вдома та в офісі, тому підтримувати зв'язок і взаємодію віддалених команд може бути складним завданням. Існує вищий ризик вигорання для працівників, які поєднують роботу з іншими зобов'язаннями [47].

Політична нестабільність також може створювати проблеми для бізнесу. Нестабільність може призвести до невизначеності торгової угоди. Це

ускладнює організаціям планування майбутнього та створює труднощі щодо фінансування та інвестицій. Розуміючи ці проблеми, лідери можуть позиціонувати свої організації так, щоб вони досягли успіху. Нарешті, лідери сьогодні стикаються з широким спектром проблем, щоб йти в ногу з еволюцією практик управління та відповідати вимогам бізнес-ландшафту, що постійно змінюється. Постійно розвиваючи свої лідерські навички, ви будете готові впоратися з будь-якими викликами, які постануть на вашому шляху. Переваги стати кращим лідером. Як хороший лідер, ви побудуєте міцні відносини. Коли ви знаєте, як мотивувати та надихати інших, вони з більшою ймовірністю довіряться вам і поважатимуть вас. Це може призвести до більш продуктивної та ефективної командної роботи. Як лідер, ви також розвине критичне мислення, навички вирішення проблем і прийняття рішень. Вони важливі як у вашому особистому, так і в професійному житті [48].

Є багато способів покращити свої лідерські навички та подолати проблеми лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності.

1. Визначити свої сильні та слабкі сторони

Це не завжди легко. У нас часто є сліпі плями щодо власних сильних і слабких сторін. Варто це зрозуміти, щоб ви могли розвивати свій потенціал. Щоб почати, сядьте з ручкою та папером. Складіть список своїх сильних і слабких сторін. Будьте якомога конкретнішими та не переживайте, довгий чи короткий ваш список. Оскільки нелегко бути об'єктивним, оцінюючи свої сильні та слабкі сторони, можливо, було б гарною ідеєю запитати відгуки інших, щоб скласти точнішу картину. Подумайте про те, щоб вести щоденник, щоб відстежувати свої успіхи та невдачі з часом. Регулярно підводячи підсумки, ви краще зрозумієте себе та навчитесь максимально використовувати свої таланти.

2. Пройти курси менеджменту та лідерства.

Один із найкращих способів покращити свої лідерські навички - пройти онлайн-курси, які можуть надати вам знання та навички, необхідні для того, щоб стати ефективним лідером. Проходження курсів також допоможе вам спілкуватися з іншими професіоналами. Незалежно від того, відвідуєте ви курси онлайн чи особисто, оберіть програму, яка є авторитетною та акредитованою. Існує багато доступних курсів з менеджменту та лідерства, і з Futurelearn ви можете бути впевнені, що отримуєте якісну освіту від авторитетних викладачів [49].

3. Оновити свої технічні та цифрові навички. Технічні навички стають все більш важливими. Тому важливо, щоб лідери добре володіли навичками, що стосуються їх галузі.

4. Знайти наставника. Наставник може надати вам керівництво, підтримку та пораду, коли вам це найбільше потрібно. Вони також можуть допомогти вам краще зрозуміти себе та свої цілі. Вибираючи наставника, шукайте того, хто має досвід і повагу як лідера. На їхньому прикладі ви дізнаєтеся найбільше. Обов'язково виберіть наставника, який є чесним і дасть вам конструктивний відгук. Вашим наставником може бути професор, який надихає вас, ваш бос, який завжди закликає вас працювати краще, або власник місцевого бізнесу, з яким ви друзі. Важливо вибрати в якості лідера того, ким ви захоплюєтеся і поважаєте.

5. Визначити свої цілі. Як лідеру важливо мати чітке бачення своєї команди. Без цього може бути важко приймати рішення та давати напрямки. Щоб визначити свої цілі, почніть з того, що ви хочете досягти в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Тоді ви можете почати розробляти більш конкретний план, встановлюючи цілі, які є конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі. Ставлячи цілі, також важливо пам'ятати про свою команду. Переконайтеся, що ваші цілі реалістичні та досяжні. Вони також повинні узгоджуватися з навичками та здібностями вашої команди та загальною стратегією вашої організації. Коли ви визначите свої цілі, важливо донести їх до вашої команди. Ділячись своїм

баченням, ви можете надихнути та мотивувати свою команду працювати над спільною метою. Чітка комунікація гарантує, що всі працюють на одній сторінці та досягають тих самих цілей. Не забувайте тримати себе та свою команду відповідальними.

6. Визначити свої невдачі та рухайтесь далі. Кожен робить помилки. Як лідеру важливо визнавати свої невдачі та вчитися на цьому. Це показує вашій команді, що ви людина і готові вчитися на своїх помилках. Якщо ви готові взяти на себе відповідальність, це зміцнить довіру та авторитет вашої команди [50].

Використовуйте невдачі як можливість вдосконалюватися. Розмірковуючи над своїми помилками, ви визначите сфери, які потрібно покращити, і адаптуєте свою стратегію. Ділитися своїми знаннями зі своєю командою створює культуру навчання та зростання.

Таблиця 2.2 – Якості, які найбільш часто зустрічаються у лідерів

Група якостей	Характеристика якостей
Фізіологічні якості	Приємна зовнішність, голос, гарне здоров'я, висока працездатність, енергійність
Психологічні якості	Владність, амбіційність, агресивність, врівноваженість, незалежність, сміливість, творчість, самоствердження, завзятість, мужність
Інтелектуальні якості	Високий рівень інтелекту: розум, логіка, пам'ять, інтуїтивність, енциклопедичні знання, широта кругозору, проникливість, оригінальність і швидкість мислення, освіченість, почуття гумору
Особистісні якості	Ділові якості: організованість, дипломатичність, надійність, гнучкість, обов'язковість

Характеристики лідерства, Лідерські якості, які варто розвинути:

1. Цілісність. Чесність гарантує, що лідери зберігають повагу інших співробітників і сприяють створенню позитивного іміджу своєї організації. Ви можете продемонструвати цю характеристику, дотримуючись загального морального кодексу вашої галузі та унікальних етичних міркувань організації. Коли лідер демонструє чесність, інші співробітники, швидше за все, підуть за ним.

2. Позитивність. Ви, як лідер, зобов'язані задавати тон на робочому місці. Поміркуйте свою поведінку та переконайтеся, що ви залишаєтеся позитивними навіть перед обличчям труднощів. Визнаючи позитивні аспекти кожної ситуації та знаходячи рішення для негативних компонентів, ви заохочуєте своїх співробітників прийняти подібний спосіб мислення.

3. Пристрасть. Керівники, як правило, захоплені своєю галуззю, оскільки щире захоплення своєю роботою – це те, що могло дозволити їм отримати таку бажану посаду. Таке ставлення може спонукати співробітників піклуватися про свою роботу таким же чином і надихнути на інновації у вашій галузі. Якщо вам колись бракує пристрасті до роботи, нагадайте собі, чому ви пішли у свою сферу, і зверніться за натхненням до інших лідерів.

4. Емпатія. Чудові лідери щиро прислухаються до проблем співробітників і роблять усе можливе, щоб пом'якшити проблеми. Регулярно спілкуйтеся зі своїми співробітниками та подумайте про прийняття політики відкритих дверей. Переконайтеся, що ви задовольняєте їхні робочі потреби та надаєте необхідну підтримку.

5. Лояльність. Лідери лояльні до організації та її співробітників. Продемонструйте свою лояльність, прозоро приймаючи рішення та залучаючи своїх співробітників до важливих загальноорганізаційних розмов. Ця відданість робить усіх більш впевненими щодо довголіття організації, заохочуючи їх інвестувати більше у свою роботу.

6. Підзвітність. Те, що хтось займає керівну посаду, не означає, що він вільний від відповідальності. Насправді їхня посада вимагає від них відповідальності за все, що робить організація та її співробітники. Ви можете дотримуватися високих стандартів і заохочувати інших переконатися, що ви виконуєте свої обов'язки. Ви також можете визнати свої помилки та працювати над тим, щоб краще обслуговувати свою організацію, співробітників і клієнтів.

7. Бачення. Члени організації звертаються за керівництвом до свого керівництва. Лідери з чітким баченням майбутнього організації та того, як

цього досягти, можуть запропонувати вкрай необхідний напрямок. Повідомте своїм співробітникам довгострокові цілі компанії або встановіть їх, якщо вони ще не зрозумілі. Якщо співробітники знають, над чим вони працюють, вони можуть бути готові долати невдачі [51].

8. Впевненість. Демонструючи впевненість під час прийняття рішень або управління складною ситуацією, лідери змушують своїх співробітників почуватися комфортно. Ви можете продемонструвати впевненість, підтверджуючи свої рішення дослідженнями та використовуючи відповідну мову тіла. Хоча важливо бути твердим у своїх рішеннях, хороші лідери схильні визнавати занепокоєння інших.

9. Делегування. Визнання талановитих людей і надання їм місця для роботи може покращити організацію. Зосередьтеся на розвитку талантів, а не на керуванні повсякденними завданнями. Ця характеристика не тільки економить ваш час, але й налаштовує організацію на довгостроковий успіх, особливо після того, як ви залишите чи зміните відділ.

10. Почуття гумору. Почуття гумору не є необхідним для кожного лідера, але воно може бути чудовою характеристикою для різних ситуацій. Ви можете використовувати гумор, щоб полегшити незручні ситуації та налагодити стосунки між новими членами команди. Ви також можете покладатися на гумор, щоб підтримувати позитивне ставлення, налагоджувати довіру з клієнтами та передавати викликальну або складну інформацію.

11. Емоційний інтелект. Емоційний інтелект описує вашу здатність будувати стосунки з іншими та розуміти їхні почуття. Ця характеристика також стосується того, наскільки ви в контакті зі своїми емоціями, що особливо важливо для лідерів. Керуючи розчаруванням, стресом і невизначеністю, пов'язаними з вашою посадою, ви зможете ефективно виконувати свої обов'язки та підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям.

12. Розширення можливостей. Дозвольте співробітникам бути креативними. Розширте можливості співробітників і покажіть, що ви цінуєте та поважаєте їхню роботу та внесок. Створіть середовище, в якому ваші співробітники будуть раді випробувати нові процедури чи практики [52].

13. Смиренність. Окрім відповідальності за свої рішення, ви можете практикувати смирення іншими способами. Поважайте повноваження, які у вас є, і використовуйте свої повноваження лише так, щоб це приносило користь організації. Ви також можете визнати, що покладатися на інших – це сила, а не те, що зменшує ваші здібності як лідера.

14. Щирість. Лідери виявляють щирість у своїй відданості своїй організації, працівникам і продукту. Ваші співробітники більше поважають вас, якщо ви щирі у спілкуванні з ними, а також з іншими зацікавленими сторонами. Намагайтеся виконувати свої зобов'язання і давайте лише ті обіцянки, які збираєтеся виконати.

15. Творчість. Створення творчої атмосфери — чудовий спосіб протистояти викликам. Лідери самі демонструють креативність, а також сприяють творчому вирішенню проблем своїх співробітників. Вони можуть досягти цієї мети, забезпечуючи навчання та винагороджуючи інновації.

16. Довіра. Довіра між керівниками організації та її працівниками є життєво важливою. Керівники повинні довіряти співробітникам, щоб вони ефективно виконували свою роботу, а співробітники повинні довіряти керівництву приймати правильні рішення для організації в цілому. Будьте чесними та прозорими зі своїми працівниками, щоб ви могли очікувати того ж у відповідь.

17. Спілкування. Прозорість сприяє організаційній культурі міцної етики та розуміння. Співробітники цінують розуміння того, чому керівники приймають рішення на найвищому рівні, і можуть ефективніше працювати з усією інформацією. По можливості повідомляйте про організаційні зміни всім в компанії [53].

18. Стійкість. Іноді організація може зіткнутися з проблемою, за вирішення якої відповідає лідер. Стійкість після невдачі зміцнює основу організації, показуючи, що лідер впевнений у відновленні компанії. Стійкість особливо важлива, коли організація зіткнулася з рецесією або піар-скандалом.

19. Терпіння. Делегування, креативність і розширення повноважень ведуть до сильного робочого продукту, але для розробки цих стратегій потрібен час. Будьте терплячими, даючи своїм співробітникам простір для роботи та розвитку. Демонстрація терпіння дозволяє вашим співробітникам експериментувати та створювати успішні нові практики та процедури.

20. Відвертість. Великі лідери завжди відкриті до вдосконалення. Будьте відкритими, стикаючись із викликами, отримуйте ідеї та відгуки від інших членів організації. Ваша позиція дозволяє вам виступати за інновації, коли інші спочатку можуть їх не помітити.

21. Мужність. Хоча лідери, як правило, приймають практичні рішення, вони також можуть стикатися з ситуаціями, які вимагають від них ризику. Сміливість може допомогти вам зорієнтуватися в цих складних обставинах і відстоювати непопулярні ідеї. Не бійтесь невдачі, ви можете мотивувати інших відстоювати свої переконання [54].

22. Подяка. Подяка - це практика висловлення вдячності, коли це можливо. Ви можете подякувати своїм співробітникам, зацікавленим сторонам і клієнтам за їхній внесок. Крім демонстрації вдячності на особистому рівні, лідери можуть включати вдячність у більші ініціативи. Наприклад, вони можуть надавати щомісячні обіди для працівників усієї компанії, щоб відзначити їхню важку роботу.

23. Самосвідомість. Самосвідомість - це здатність розмірковувати про власні здібності та визначати сфери, які можна вдосконалити. Якщо ви знаєте свої сильні сторони, ви можете зосередитися на завданнях, які дозволять вам отримати вигоду з того, що ви добре робите. Визнання своїх слабких сторін допомагає визначити, як покращитися.

Таблиця 2.3 – Психологічні ознаки успішних та неуспішних особистостей

Психологічні ознаки успішних особистостей	Психологічні ознаки неуспішних особистостей
Читають щодня Хвалять Використовують зміни Прощають інших Розмовляють про ідеї Постійно навчаються Беруть відповідальність за свої помилки Вміють ділити Ставити цілі та планувати життя	Ділитися ТБ щодня Критикують Боятися змін Оглядаються Обговорюють людей Вважають, що і так все знають Звинувачують інших у своїх невдачах Вважають, що вони всі винні Не ставлять цілі

Таким чином, великі лідери можуть позитивно впливати на своїх співробітників. Заслужіть довіру та повагу вашої організації, щоб ви могли заохочувати їх наполегливо працювати, залишатися позитивними та демонструвати креативність. Ви можете впливати безпосередньо через програми наставництва або опосередковано, демонструючи дії, які ви хочете, щоб імітували співробітники. Лідери контролюють довгострокові цілі та очікування. Делегуйте короткострокові цілі та оцінки іншим в організації та зосередьтеся на досягненні більших довгострокових цілей. Прийняття обох цих точок зору полегшить організації виконання визначеної місії. Лідери можуть вирішувати проблеми, мабуть, є найважливішою роботою лідера. Будьте творчі та рішучі при вирішенні проблеми. Шукайте ідеї у своїх співробітників і колег.

2.3 Шляхи та напрями удосконалення моделі керівника для умов кризи і нестабільності

Шляхи та напрями удосконалення моделі керівника для умов кризи і нестабільності пов'язані з проблемами людських ресурсів. Основною проблемою керівництва учасники вважали нестачу робочої сили та її неправильний розподіл. Через збільшення обсягу роботи, дефіцит робочої сили посилює напругу та конфлікти з одного боку та зменшив можливість встановлення дружніх стосунків між персоналом та керівниками з іншого боку. Щодо нашого робочого навантаження, у нас не вистачає персоналу, і ця нестача збільшує робочий тиск, і персонал часто втомлений, нервовий і конфліктує... З іншого боку, ми повинні використовувати людей, які не підходять для і які іноді не цікавляться своєю роботою. У таких людей завжди є проблеми на роботі та у стосунках з іншими. Ще однією проблемою кадрового потенціалу є невідповідна за обсягом, змістом підготовка до працевлаштування та навчання без відриву від виробництва, а іноді й некваліфіковані викладачі. Курсів недостатньо для персоналу, а існуючі курси не підходять за змістом... Більшість персоналу не знають своїх обов'язків та адміністративних правил, і це може спричинити серйозні проблеми у спілкуванні та робочому процесі. Іншою проблемою лідерства в лікарні є широке розмаїття персоналу лікарні за рівнем освіти, професією, соціальним класом і доходом, а також необхідність визнати ці відмінності для застосування мотиваційних і лідерських методів пропорційно до різних людей [55].

Одним з напрямом удосконалення було подолання непередбачуваних проблем та криз, потреба у швидких рішеннях, професійні ризики на роботах у сфері охорони здоров'я, чергування робочого часу, високе робоче навантаження та, що найважливіше, робота з життям людей вважалися основними причинами високої чутливості лікарняних робіт та напруги викликані ними. У лікарні, особливо в лікувальних палатах, високий стрес, як для персоналу, так і для керівників.... Проблема полягає не лише в зміні документів; це про життя людей. На додаток до великого навантаження, позмінна робота та нічні пробудження викликають напругу, виснаження та

дратівливість.. З іншого боку, позмінна робота змушує людину мати різних керівників у різні зміни та зменшує взаємне спілкування та взаємодію. Більшість учасників вірили в ці варіації у пацієнтів та їхніх супутників з точки зору захворювання; соціальний клас, дохід і культура вимагали робочої сили з особливими розумовими та духовними здібностями, з одного боку, і викликали напругу та конфлікти на робочому місці, з іншого боку; тому він вимагав розумного керівництва та спеціальних мотиваційних методів для боротьби з цим станом. Персонал потребує не лише професійних навичок, а й мати тісні стосунки з пацієнтами та їхніми супутниками з різних класів, які переважно не знають про спеціалізовані заходи лікування... Це стресовий і виснажливий процес. Орієнтований на командну роботу характер лікарняного процесу та, як наслідок, високий рівень залежності персоналу від роботи щодо різноманітності членів команди посилює конфлікти та виклики в керівництві. Проблема в тому, що ми не можемо зменшити ці конфлікти, встановивши незалежність і зменшивши потребу в спілкуванні. Можливо, жодне робоче місце не потребує такої командної роботи [56].

Виклики, пов'язані з контекстом. Складні правила, недостатня підтримка та правила нагляду у сфері трудових ресурсів, збіги, а іноді й конфлікти між правилами та програмами, а також часті зміни у визначеному законодавстві та програмах були деякими з проблем, пов'язаних із правилами та програмами. Правила та положення щодо людських і фінансових ресурсів часто змінюються, через що ми втрачаємо стабільність процесів... У більшості випадків, коли ми закінчуємо велику частину роботи, приймається нове протилежне правило. Це заплутує персонал і мінімізує його мотиви». Громіздкі правила - одна з наших проблем. Наприклад, існує багато обмежувальних правил для надання премії, і це вимагає багато документів і підписів.

Індивідуалізм, прагнення до дистанції влади, академічні повноваження, нетерпимість до критики, деякі культурні обмеження та непотрібність деяких традиційних цінностей у суспільстві були проблемами,

пов'язаними з національною культурою. Крім того, погана командна робота, переважання лестоців, низька мотивація, відсутність взаємної довіри та бажання досягти короткострокових результатів вважалися проблемами, пов'язаними з організаційною культурою. Наші люди завжди поважають тих, хто має вищий рівень, особливу посаду, кращий атестат, і хто тримається трохи на відстані.. Якщо ви не тримаєте певної дистанції у відносинах з підлеглими, ви втратите свій вплив і харизму, вони вас більше не слухають. На жаль, повага один до одного, особливо старших, повага до жінок і цінність прощення зникають. Це впливає на організацію, призводить до самообслуговування та конфліктів, і змушує співробітників не слухати своїх босів.

Більшість учасників вважали, що економічна ситуація з її впливом на організацію, персонал і пацієнтів була однією з найважливіших проблем у лікарнях. Економічні проблеми, пов'язані з працівниками, вплинули на їхній моральний стан, здібності та мотивацію та наявність другої роботи, що могло вплинути на життя, проблеми та хвороби людей. Ці проблеми можуть посилити напруженість і конфлікти на робочому місці та можуть спричинити збільшення робочого навантаження та спричинених ними проблем. Працівникам потрібні гроші, щоб жити і виживати, щоб бути задоволеними і працювати належним чином. Коли їм не вистачає грошей, як я можу мотивувати їх письмовими листами подяки? ... Пацієнт, який, окрім своєї хвороби, стикається з витратами на лікування, матиме труднощі у налагодженні стосунків з персоналом. На робочому місці панує хаос [57].

Виклики, пов'язані з лідерами. Однією з головних проблем лідерства було необізнаність менеджерів з техніками лідерства та організаційної поведінки через неадекватні курси навчання на робочому місці, а в багатьох випадках - невіра керівників в ефективність і необхідність вивчення цих технік. Серед моїх колег я знаю багато менеджерів, які не мають спеціальності менеджмент і які не читали жодної книги про менеджмент. Більшість із них вважають, що ці питання теоретичні й не можуть бути

застосовані в реальному світі. Більшість опитаних вважали, що в системі охорони здоров'я було багато керівників, які були обрані керівниками лише через певні причини, включаючи стосунки з керівниками вищої ланки та тривалість роботи, хоча вони не були достатньо кваліфікованими, щоб керувати персоналом і організація, що стосується як персонажів, так і навичок. Часта зміна керівників призвела до того, що лідери та послідовники не мали можливості знати один одного, а це зменшувало можливість планувати та реалізовувати довгострокові освітні та мотиваційні програми. З іншого боку, нестабільність менеджерів підірвала владу та вплив лідерів, що є одним із найфундаментальніших факторів лідерства. «Іноді мені доводиться замінити співробітника через систему, але він йде до мого керівництва, а потім моє рішення скасовується, або я обіцяю старанному співробітнику премію або підвищення, щоб мотивувати його, але вище керівництво скасовує мої рішення. Багато менеджерів зазначили, що вони зазнавали прямого чи опосередкованого тиску своїх колег (керівників інших ієрархій) і начальників у виборі свого стилю лідерства та мотиваційних програм. Висновки показали, що часові обмеження та зайнятість управлінської роботи призвели до того, що керівники не мали достатньо часу для своїх керівних обов'язків разом з іншими адміністративними завданнями.

Це дослідження мало на меті дослідити проблеми лідерства в лікарнях Ірану. У лікарнях було виявлено п'ять основних викликів лідерства, включаючи фактори, пов'язані з контекстом, характером роботи, людськими ресурсами, організаційною структурою та самими керівниками. Не існує аналогічної науки про управління, оскільки лідерство залежить від конкретних ситуацій і контексту [58]. Дослідження показали, що контекстуальні фактори, такі як соціально-економічні та політичні фактори, мали величезний вплив на процес лідерства та результат у лікарні. Ефективне лідерство має зосереджуватися на динамічних взаємозв'язках між цінностями лідерства, культурою, організаційними можливостями та контекстом. Успішні лідери мають хороші стосунки із зовнішнім

середовищем і суспільством загалом. Звертання уваги на культурні, етнічні, соціальні та гендерні відмінності працівників і клієнтів (суспільства) є життєво важливим для лідерства. Однак попередні дослідження показали, що не існує найкращого способу розвитку лідерства, і відповідна програма розвитку лідерства залежить від контексту. Багато досліджень показали, що менша увага до контексту в лідерстві значно знижує ефективність лідерства. Подібно до результатів нинішнього дослідження, результати дослідження Келіна показали, що основними проблемами в лікарнях були умови контексту та їх ігнорування в заходах лідерства. Економічні фактори, такі як проблеми, пов'язані з інфляцією, вартістю життя, низькими зарплатами та пільгами, були основними причинами стресу та конфліктів у лікарнях країн, що розвиваються (Іран). Крім того, економічні проблеми негативно вплинули на фінансування необхідних приміщень та обладнання та спричинили конфлікти та напругу на робочому місці. Економічні проблеми також обмежували реалізацію програм соціального забезпечення та прийняття відповідних стимулів і мотивів. Соціальні чинники, такі як збільшення міграції в міста та різноманітність людей з різними ситуаціями, релігіями, культурами та соціальними умовами, викликали конфлікти та проблеми в лікарняній системі, з одного боку, і викликали багато проблем для лідерів у прийнятті відповідних методів мотивації через індивідуальні відмінності персоналу з іншого боку. Високий рівень життя людей, зміни в стилі життя їхніх співробітників та сімейні події породили нові проблеми у сфері потреб, спілкування, мотивації та координації для лідерів [59].

Це дослідження виявило проблеми та перешкоди для ефективного керівництва в лікарнях Ірану. Знання про такі перешкоди може допомогти покращити лідерство, а згодом і роботу лікарні. Окрім наголосу на нагальній потребі ефективного організаційного керівництва в лікарнях Ірану, слід також звернути увагу на наступне: серйозна увага до правоохоронних органів, перегляд структури системи охорони здоров'я, зміна політики найму та призначення лікарень, ефективна оцінка ефективності, результативність

системи оплати, орієнтовані на потреби та професійні освітні програми, навчання працівників без відриву від роботи, програми розширення прав і можливостей та дієві механізми мотивації. Таким чином, результати цього дослідження можуть бути корисними для політиків, менеджерів з персоналу, планувальників освіти та керівників на всіх рівнях системи охорони здоров'я [60].

Нова модель трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи формує лідерські компетенції, що включають лідерські навички та поведінка, які сприяють вищій продуктивності. Використовуючи компетентісний підхід до лідерства, організації можуть краще виявляти та розвивати своє наступне покоління лідерів. Дослідники визначили основні лідерські компетенції та глобальні компетенції. Проте майбутні бізнес-тенденції та стратегія мають стимулювати розвиток нових лідерських компетенцій. Хоча деякі лідерські здібності є важливими для всіх фірм, організація також повинна визначити, які лідерські якості є характерними для конкретної організації, щоб створити конкурентну перевагу. Основні лідерські компетенції. Зосередження на лідерських здібностях і розвитку навичок сприяє кращому лідерству. Однак навички, необхідні для певної посади, можуть змінюватися залежно від конкретного рівня керівництва в організації. Використовуючи компетентісний підхід, організації можуть визначити, на яких посадах і на яких рівнях потрібні конкретні компетенції. Дослідники з Центру креативного лідерства визначили деякі важливі лідерські компетенції, які однакові в усіх організаціях. Вони поділяють загальну структуру на компетенції для керівництва організацією, керівництва собою та керівництва іншими в організації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Спеціалісти з управління персоналом повинні враховувати компетенції, якими володіє людина, і порівнювати їх із тими, які потребують подальшого розвитку для досягнення успіху на керівній посаді. Переглядаючи його/її поточні компетенції та порівнюючи їх із навичками, необхідними для зайняття керівної посади, організації можуть приймати більш обґрунтовані рішення щодо найму, розвитку та просування лідерів. Лідерські компетенції. Керівництво організацією: управління змінами; вирішувати проблеми та приймати рішення; управління політикою та вплив на інших; ризикувати та впроваджувати інновації; встановлення бачення та стратегії; підвищення ділових навичок та знань; розуміння та орієнтування в організації.

2. Керівництво повинно демонструвати собою: демонстрація етики та чесності; відображення драйву та мети; демонструвати лідерський статус; підвищення вашої здатності до навчання; керувати собою; підвищення самосвідомості; розвиток адаптивності. Керувати іншими: ефективне спілкування; розвиток інших; цінувати різноманіття та відмінності; побудова та підтримка стосунків; керування ефективними командами та робочими групами. Розвиток успішних глобальних лідерів є конкурентною перевагою для багатонаціональних організацій. Окрім основних лідерських навичок, глобальні лідери стикаються з особливими проблемами, які вимагають додаткових навичок. Щоб уточнити, глобальний лідер зазвичай визначається як особа, яка розвиває бізнес на зовнішньому ринку, встановлює бізнес-стратегію на глобальному рівні та керує глобально різноманітними та розсіяними командами.

3. Серед цих глобальних компетенцій розвиток глобального мислення, навичок міжкультурної комунікації та повага до культурного розмаїття є найважливішими для досягнення успіху на глобальному робочому місці. Морган МакКолл і Джордж Холленбек вивчали успішних глобальних лідерів і розробили список загальних компетенцій, характерних для глобального лідера. Практики з управління персоналом можуть

використовувати компетенції глобального лідерства для підтримки розвитку лідерів і, таким чином, загальної глобальної бізнес-стратегії.

ВИСНОВКИ

1. Здійснено аналіз наукових засад розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності. Доведено, що модель трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи, створюючи унікальний лідерський бренд через лідерські компетенції, сприяє тому, що організації отримують конкурентні переваги. Лідерські навички поділяються на чотири великі категорії: 1) когнітивні; 2) міжособистісні; 3) ділові; 4) стратегічні.

2. Проаналізовано понятійно-категоріальний апарат розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності. Модель "strataplex" стосується того, як чотири

категорії навичок змінюються залежно від відповідних рівнів управління в організації. Дослідники перевірили модель на більш ніж 1000 нових менеджерів середнього та вищого рівня. Результати показали, що вищі рівні управління в організації вимагали більших лідерських навичок. Найважливішою навичкою на всіх рівнях керівництва були когнітивні навички. Вважається, що ця навичка є основою всіх лідерських якостей, оскільки вона включає в себе здатність здобувати нові знання та вивчати нові способи вирішення проблем. Організаційна культура роз'яснює цінності та норми, які позитивно сприяють задоволенню та цінності клієнтів. Вважається, що трансформаційні лідери впливають і допомагають формувати організаційну культуру. Трансформаційне лідерство також було позитивно пов'язане з диференціацією маркетингу та стратегіями з низькими витратами. Крім того, диференціація ринку позитивно пов'язана з показниками діяльності фірми. Отже, виявлено, що компетентність трансформаційного лідерства позитивно впливає на діяльність фірми через диференціацію ринку. Результати свідчать про те, що один із способів просування ринкової орієнтації – це розвиток компетентності трансформаційного лідерства.

3. З'ясовано зарубіжні концепції удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах цифрової трансформації. Це дослідження є важливим, оскільки воно емпірично демонструє, що лідерські навички дійсно відрізняються на різних рівнях управління кар'єрними сходами. Найголовніше, щоб бути ефективними на вищих рівнях управління/лідерства, необхідно набути ділової хватки та стратегічних навичок. Фахівці з персоналу повинні враховувати зміни в компетенціях, які вимагаються, коли менеджери переходять на керівні посади вищого рівня. Високий потенціал часто розглядається як можливі майбутні лідери організації. Отже, процес виявлення високого потенціалу є дуже важливим як для планування наступності, так і для практики розвитку лідерства в організації.

4. Розглянуто методологію аналізу розробки моделі удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності – системний, структурний, аксіологічний, Agile-менеджменту, філософії та методології удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності.

5. Здійснено діагностику проблем удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності. Враховуючи майбутні тенденції бізнес-середовища, дослідники сходяться на думці, що найважливіші лідерські компетенції включатимуть ефективне управління змінами, розвиток талантів/команд і ефективного співробітництва/побудови мережі. Насправді, оскільки компетенції мають визначатися майбутньою бізнес-стратегією, це важливо враховувати основні бізнес-тенденції майбутнього. Центр креативного лідерства (CCL) визначив деякі майбутні бізнес-тенденції, які вплинуть на лідерські навички, необхідні для підтримки бізнесу. Крім розгляду майбутніх бізнес-тенденцій для формування лідерських компетенцій, організації також повинні дивитися на конкретну стратегію та бажані бізнес-результати конкретної організації.

6. Розроблено модель трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи та нестабільності. Модель трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи включає глобальні виконавчі компетенції: відвертість і гнучкість у думках і тактиці; культурний інтерес і чутливість; здатність справлятися зі складністю; витривалість, винахідливість, оптимістичність та енергійність; чесність і порядність; додаткові технічні або бізнес-навички. Бізнес-тенденції та стратегія створюють нові лідерські компетенції. Згідно зі звітом SHRM за 2008 рік «Зміна стратегій лідерства», зростання конкуренції, викликане економікою знань і глобалізацією, призведе до значних змін у стратегіях лідерства організацій.

7. Розроблено шляхи та напрями удосконалення моделі керівника для умов кризи і нестабільності. Створюючи моделі компетенцій, які

відображають майбутню стратегію бізнесу та важливі результати для зацікавлених сторін (тобто клієнтів, акціонерів, інвесторів), організації можуть успішно створити лідерський бренд. Дейв Ульріх і Норм Смолвуд визначають лідерський бренд як «репутацію». для розвитку виняткових менеджерів із чітким набором талантів, які унікально спрямовані на задоволення очікувань клієнтів та інвесторів». Дослідники виявили, що коли інвестори впевнені в лідерських талантах організації, ціна акцій зростатиме.

Таким чином, модель трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах нестабільності та кризи формує найважливіші компетенції, які використовувалися для визначення високого потенціалу, були орієнтація на результат, комунікативні навички, адаптивність, стратегічні навички та здатність приймати рішення. Крім того, опитування показало, що високий потенціал процесу ідентифікації, комунікації процесу та оцінки були суттєво пов'язані з відчуттям справедливості. Цей приклад ілюструє, як лідерські здібності можна використовувати на робочому місці. Справедливий процес виявлення високого потенціалу, наприклад підхід на основі компетентності, може призвести до більш сприйнятої справедливості.

Трансформаційне лідерство та орієнтація на ринок: наслідки для впровадження конкурентних стратегій та ефективності бізнес-одиниць. Підтверджується гіпотеза про те, що конкурентні стратегії пов'язують компетенцію організації з продуктивністю фірми, де панує зв'язок між трансформаційним лідерством як організаційною компетентністю та конкурентними стратегіями диференціації маркетингу, диференціації інновацій та стратегій з низькими витратами.

Вважається, що ці конкурентні стратегії мають позитивні переваги для діяльності фірми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес Іцхак Кальдерон. Як подолати кризу управління / пер. з англ. В. Стельмах. Харків : *Ранок* : *Фабула*, 2019. 272 с.
2. Адізес Іцхак Кальдерон. Стилi хорошого i поганого менеджменту / пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : *Наш формат*, 2020. 224 с.
3. Ажажа М.А., Венгер О.М., Фурсін О.О. Системне мислення та системний аналіз як чинники ефективності публічного управління та

адміністрування. IV Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародної участі «Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження» 26-27 травня 2022 р. Київ: *Національний педагогічний університет ім. М.П.Драгоманова*, 2022.

4. Ажажа Марина. Регіональний місцевий розвиток інноваційних систем (РІС) в умовах цифрової економіки. Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С.

5. Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами». Харків : *Ранок : Фабула*, 2019, 432 с.

6. Венгер О. М., Розробка стратегії сталого розвитку промислового підприємства. В кн.: Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Запоріжжя : *Гельветика*. 2021 С. 197-242.

7. Вербовська Л. С., Боднар Г.Ф., Микитюк Н.Є. Технології лідерства в організації”. Конспект лекцій. Івано-Франківськ: Видавництво «ІФНТУНГ», 2021. 80 с.

8. Voronkova Valentyna, Punchenko Oleg, Azhazha Marina. Globalization and global governance in the fourth industrial revolution (industry 4.0). *Humanities Studies*. 2020. Випуск 4(81). С. 182-200.

9. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Олексенко Р.І. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 246 с.

10. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Нікітенко В О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: Науково-методичний посібник для

здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ. 2022. 202 с.

11. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Філософія основних сфер і напрямів людської життєдіяльності: Словник–довідник / З ініціативи д. соціологічних наук, проф. В.М. Пічі; за наук. ред. д. філос. наук., проф. В.Л. Петрушенка. Львів: «Новий Світ- 2000», 2022. 342 с.

12. Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва. Санкт – Петербург, Киев : *Вильямс*, 2000. 276 с.

13. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : *КМ-БУКС*, 2020. 240 с.

14. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Регіна, Максименюк М. Ю. Нікітенко В. О. Формування концепції гуманістичного менеджменту та її вплив на розвиток людського потенціалу в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. Вип. 65. С. 13–26.

15. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : *Ранок-Фабула*, 2020. 208 с.

16. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : *Ранок-Фабула*, 2020. 208 с.

17. Жолудев Олександр. Еволюція концепцій лідерства у контексті адаптації до змін. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022» : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. Т.5. С.44-45.

18. Жолудев Олександр, Воронкова Валентина. Концепція трансформаційного лідерства та команди керівника в умовах кризи. Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С.

19. Жолудєв О. О., Воронкова В. Г. Філософія лідерських якостей керівника та його команди в умовах нестабільності. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя, ЗНУ, 2022. С.124-126.
20. Карлгаард Річ. Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних компаній / пер. з англ. Олени Любенко. Київ : Книголав, 2017. 336 с.
21. Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Путівник багатства / пер. з англ. Г. Мухамедшина. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 304 с.
22. Кук Тім. CEO, що вивів Apple на новий рівень / пер. з англ. Євгенія Кузнецова. Київ : Наш формат, 2019. 296 с.
23. Лайкер Джефері К. Філософія Toyota. 14 принципів злагодженої команди / пер. з англ. Наталія Валєвська. 3-є вид. Київ : Наш формат, 2019. 424 с.
24. Лалу Фредерік. Компанії майбутнього. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.
25. Мороз О. С. Соціальний фактор у просторовому розвитку економіки України. Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави : збірник матеріалів XVI Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. С.195-196.
26. Мороз О. С. Підходи до організації управління бізнесом. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-Сервіс, 2022. 157 с. С.74-77.

27. Nikitenko Vitalina, Andriukaitiene Regina, Punchenko Oleg. Formation of sustainable digital economical concept: challenges, threats, priorities. *Humanities Studies*. 2019. Випуск 1(78). С. 140-153
28. Олексенко Р.І. , Кондрашов О.М. , Шишкін В.О. , Ортіна Г.В, Застрожніков А.Г. Економіка підприємства. Київ: Видавець: *Люкс*, 2010.
29. Олексенко Р.І., Воронкова В.Г. Формування моделі класифікації соціальних процесів у публічному управлінні та адмініструванні: понятійно-категорійний апарат. *Теорія і практика публічного управління*. 2020. 3 (70). С. 82-90.
30. О'Конор Джозеф, Макдермотт Ієн. Системне мислення. Пошук неординарних творчих рішень / пер. з англ. Надія Сисюк. Київ : *Наш формат*, 2018. 240 с
31. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : *Сумський державний університет*, 2020. 175 с.
32. О'Ніл Кейт. BIG DATA. Зброя математичного знищення. Як великі дані збільшують нерівність і загрожують демократії / пер. з англ. О.Калініної. Київ : *Форс Україна*, 2020. 336 с.
33. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ : *Наш формат*, 2019. 624 с.
34. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри) : навч. посіб. Запоріжжя : *Дике поле*, 2016. 356 с.
35. Тегмарк Макс. Життя 3.0 Доба штучного інтелекту/ пер. з англ. Зорина Корабліна. Київ : *Наш формат*, 2019. 432 с.
36. Тепскотт Дон, Тепскотт Алекс. Блокчейн революція. Львів : *Літопис*, 2019. 492 с.

37. Тетлок Філіп, Гарднер Ден. Суперпрогнозування. Мистецтво та наука передбачення / пер. з англ. Ірина Мазарчук. Київ : *Наш формат*, 2018. 368 с.
38. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія / В. Г. Воронкова, В. О. Нікітенко. *Львів-Торунь* : *Liha-Pres*, 2022. 460 с.
37. Флорида Річард. Homo creatives. Як новий клас завойовує світ / пер. з англ. Максим Яковлєв. Київ : *Наш формат*, 2018. 432 с.
38. Форд Мартін. Пришестя роботів. Техніка і загроза майбутнього / пер. з англ. Володимир Горбатько. Київ : *Наш формат*, 2016. 400 с.
39. Фостер Провост, Том Фоусетт. Data science для бізнесу. Як збирати, аналізувати і використовувати дані. Київ : *Наш формат*, 2019. 400 с.
40. Фурсін О. О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкурентоспроможності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : *ЗДІА*, 2008. Вип.33. С.223–230.
41. Фурсін О.О. Механізми соціально-орієнтованого державного управління. Автореферат кандидатської дисертації з спеціальності «Механізми державного управління»: 25.00. 02. *Харків*, 19 с.
42. Фурсін О.О. Шляхи і напрями удосконалення механізмів соціально-орієнтованого державного управління на рівні регіону. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип.48. С.172-188.
43. Фурсін О.О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкурентоспроможності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2008. Вип.33. С.223-230..
44. Череп А. В. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі інноваційного спрямування: *монографія*. Запоріжжя : *ЛІПС*, 2014.
45. Череп Алла, Воронкова Валентина, Муц Луай, Фурсін Олександр. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: ZNU*, 2019. 1 (78). P. 169–180.

46. Череп А.В., Панченко О.М., Птіцина Л.А. Інформаційне забезпечення в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя: *Запорізький національний університет*, 2014. 266 с.
47. Череп Алла, Воронкова Валентина, Муц Луай, Фурсін Олександр. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: ZNU*, 2019. 1 (78). P. 169–180.
48. Cherep A.V., Cherep O.H., Krylov D.V. ,Voronkova V. H. Methodological approach to the redistribution of investment projects within a company According to formal criteria. *Financial and credit activity-problems of theory and practice. Volume 28, Issue 1. 2019. P. 256-263.*
49. Cherep A ., Andriukaitiene R. , Venger O. New theory of management as a factor of the establishment of environmentally balanced and socio-oriented economy in the conditions of Industry 4.0. *Humanities Bulletin of Zaporizhzhie State Engineering Academy: Proceedings Scientific publications . 2019. № 76. С. P. 146-156.*
50. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2014. Вип. 58. С. 53–63.
51. Шваб Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію. Харків : *Клуб сімейного дозвілля*, 2019. 426с.
52. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 30-33.
53. Швабс Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію. Харків: *Клуб сімейного дозвілля*, 2019. 416 с.
54. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Систематизація дослідження цифрової трансформації нових бізнес-моделей. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства:

матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 331-332.

55. Череп А. В., Воронкова В.Г., Череп О. Г. Трансформаційні зміни в управлінні організаціями та людськими ресурсами у цифрову епоху. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 393-395.

56. Mumford M.D., Zaccaro S.J., Connelly M.S., Marks M.A. Leadership skills: conclusions and future direction / Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Connelly, M.S., Marks, M.A. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 2000. P. 155-170.

57. Zaccaro S. J., Kemp C., Bader P. Leader traits and attributes / Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.). *The nature of leadership* Thousand Oaks, CA: Sage, 2004. P. 101-124.

58. Alexander J., Comfort M., Weiner B., Bogue M. Leadership in collaborative community health partnerships / Alexander, J., Comfort, M., Weiner, B., & Bogue, M. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(2), 2001. P. 159-175.

59. Alvesson M. Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation / Alvesson, M. *The Leadership Quarterly*, 7(4), 1996. – P. 455-485.

60. Friedrich T. L., Vessey W. B., Schuelke M. J., Ruark G. A., Mumford M. D. A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks / Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 2009. P. 933- 958.

