

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Лідерство в управлінні підприємством ТОВ «Валена М»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Leadership in Management at Enterprise LLC «Valena M»

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-МО
спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент організацій та
адміністрування

Н.П. Яндола

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н. Хацер М.В.

Рецензент професор кафедри ПМОіЛ, д.е.н.

Бухаріна Л.М.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., доцент Бухаріна Л.М.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Яндолі Наталії Петрівні

1. Тема роботи Лідерство в управлінні підприємством ТОВ «Валена М»
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н.,

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і закордонних економістів, присвячені проблемам управління трудовими ресурсами підприємств, документи фінансової та статистичної звітності об'єкту дослідження за останні роки, матеріали періодичного друку з досліджуваних питань, офіційні дані Державного комітету статистики України, законодавчі і нормативні акти Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, нормативні документи, аналітичні огляди, статистичні звіти міністерств і відомств, інших органів державного і регіонального управління.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Дипломна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні аспекти теорії лідерства. Компетентнісний підхід – складається з 3 підрозділів: 1.1 Основні положення теорії лідерства; 1.2 Лідерська компетентність керівника; 1.3 Застосування компетентнісного підходу в оцінці лідерства; 2 Розділ – Аналіз лідерських якостей менеджерів ТОВ «Валена М» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства ТОВ «Валена М»; 2.2 Функціонально - компетентнісний аналіз лідерських якостей менеджерів ТОВ «Валена М» різних рівнів; 2.3 Аналіз лідерських

компетенційних профілів менеджерів ТОВ «Валена М»; 3 Розділ – Шляхи посилення ролі лідерства в управлінні ТОВ «Валена М» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Формування лідерських компетенцій менеджерів ТОВ «Валена М»; 3.2 Посилення ролі лідерства в менеджменті підприємства ТОВ «Валена М».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ Н.П. Яндола
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 108 с., 4 рис., 17 табл., 4 додатки, 53 джерела.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Валена М».

Метою дипломної роботи є оцінка компетенційного профілю керівного складу ТОВ «Валена М» та виявлення недоліків і розробка рекомендацій щодо механізму формування лідерських компетенцій керівництва підприємства.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, балансовий, аналітичний метод.

Актуальність роботи обумовлена тим, що в сучасних умовах ефективність роботи будь – якого підприємства залежить від лідерських компетенцій його керівництва на всіх рівнях управління.

Безумовно, обрана тема становить інтерес для дослідження. Лідерство — основна тема, що обговорюється в бізнес-літературі протягом останніх кількох років. Темпи змін в бізнесі, технології, в соціальній та політичній сферах вимагають розвитку ефективних лідерських здібностей, внаслідок чого спостерігається зацікавленість у програмах розвитку лідерів серед успішних як комерційних, так і державних українських компаній.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні аспекти компетентнісного підходу в теорії лідерства. Було проаналізовано діяльність ТОВ «Валена М», розглянуто існуючі лідерські компетенції керівного складу підприємства та лідерські профілі за якими вони оцінюються та запропоновано шляхи їх удосконалення.

ЛІДЕР, ЛІДЕРСТВО, ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ, КОМПЕТЕНЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ, МЕНЕДЖЕР, УПРАВЛІННЯ, ВЛАДА, СОЦІАЛЬНІ ГРУПИ, УСПІШНИЙ КЕРІВНИК

ABSTRACT

Thesis: 108 p., 4 fig., 17 tab., 4 appendices, 53 sources.

The object of the research: leadership in enterprise management.

The subject of the research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of formation of the leadership in enterprise management.

The purpose of the thesis is to generalize of methodological approaches to the development of the leadership in enterprise management, as well as the development of directions for optimizing the role of the leadership in enterprise management at LLC «Valena M».

The research methods: descriptive, analytical, analytical balance, systems analysis, abstract and logical, economic - statistical, monographic etc.

The specific character of the paper consists in the detailed analysis of the formation of the leadership in enterprise management.

When writing the thesis, the theoretical basis for the formation leadership in enterprise management was analyzed. It researches the activities of LLC «Valena M» and its existing scheme of management at the company and suggest ways to improve them.

The practical significance of the results obtained consists in developing proposals concerning the formation of leadership in enterprise management at the LLC «Valena M».

LEADER, LEADERSHIP, LEADERSHIP COMPETENCES,
COMPETENCY PROFILE, MANAGER, MANAGEMENT, AUTHORITIES,
SOCIAL GROUPS, SUCCESSFUL MANAGER

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА. КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД	12
1.1 Основні положення теорії лідерства	12
1.2 Лідерська компетентність керівника	29
1.3 Застосування компетентнісного підходу в оцінці лідерства	48
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «ВАЛЕНА М».....	55
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства ТОВ «Валена М».....	55
2.2 Функціонально - компетентнісний аналіз лідерських якостей менеджерів ТОВ «Валена М» різних рівнів.....	64
2.3 Аналіз лідерських компетенційних профілів менеджерів ТОВ «Валена М».....	70
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ТОВ «ВАЛЕНА М».....	76
3.1 Формування лідерських компетенцій менеджерів ТОВ «Валена М».....	76
3.2 Посилення ролі лідерства в менеджменті підприємства ТОВ «Валена М».....	83
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Темпи змін в бізнесі, технології, в соціальній та політичній сферах вимагають розвитку ефективних лідерських здібностей, внаслідок чого спостерігається зацікавленість у програмах розвитку лідерів серед успішних як комерційних, так і державних українських компаній. У західній практиці найпопулярнішим є інтегрований підхід до реалізації програм розвитку лідерських здібностей у керівних працівників. Перевагою цього підходу є обов'язкове пов'язування вимог до компетенцій / здібностей лідера зі стратегічними цілями бізнесу.

Проблеми лідерства являються ключовими для досягнення організаційної ефективності. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які притаманні тим, хто успішно спричиняє вплив на інших, з іншого, лідерство – це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей. Для того, щоб складна організація ефективно виконувала свої задачі необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління. Лідерство – являється тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи позитивних кінцевих результатів.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що:

а) принципи формування лідерських компетенцій керівників постійно вдосконалюються і оновлюються. Тому цінним є будь-яке опрацювання сучасних теорій та методів формування лідерських компетенцій персоналу підприємств;

б) на Україні організація роботи з формування лідерських компетенцій керівників підприємств проводяться епізодично, відсутня систематична інформація про розвиток лідерських якостей у керівного складу вітчизняних

підприємств. Тому важливими є будь-які дослідження механізму формування лідерських компетенцій керівників підприємств;

в) на багатьох підприємствах до сьогодні застосовуються старі методи розвитку персональних характеристик робітників через брак відповідних фахівців. Тому розробка альтернативних методів формування лідерських компетенцій керівників на конкретному підприємстві є дуже важливим в плані накопичення досвіду та застосування подібних методів на інших підприємствах.

Трудовий процес протікає в соціальних групах. У кожній конкретній групі діє індивід, до якого прислухаються і придивляються інші люди. Це лідер. Він впливає на навколишніх головним чином за двома соціально-психологічними каналами:

а) за каналом авторитету (члени групи визнають перевагу лідера перед іншими в силу його положення, досвіду, майстерності, освіти тощо);

б) за каналом харизматичних властивостей (людяність, ввічливість, моральність).

У реальному житті все це виливається в добровільне визнання винятковості лідера, що характеризується в неухильному наслідуванні, копіюванні його дій і в цілому його поведінки.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ «Валена М», що функціонує на ринку металопластикових конструкцій м. Запоріжжя та Запорізької області.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси формування лідерських компетенцій керівників підприємства різного рівня, технологія застосування компетентнісного підходу в оцінці керівного складу підприємства, механізм формування лідерських компетенцій керівників підприємства робота з посилення ролі лідерства в управлінні підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка компетенційного профілю керівного складу ТОВ «Валена М» та виявлення недоліків і розробка рекомендацій щодо механізму формування лідерських компетенцій керівництва підприємства.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розглянути теоретичні аспекти компетентнісного підходу щодо теорії лідерства, дослідити основні положення теорії лідерства,
- охарактеризувати технологію застосування компетентнісного підходу при оцінці лідерських якостей керівника;
- проаналізувати результати господарської діяльності ТОВ «Валена М»,
- провести функціонально – компетентнісний аналіз лідерських якостей персоналу підприємства, скласти лідерські компетенційні профілі керівного складу підприємства ТОВ «Валена М»;
- запропонувати шляхи формування лідерських компетенцій керівництва ТОВ «Валена М».

У кваліфікаційній роботі використані такі методи проведення досліджень: абстрактно – логічний (для аналізу існуючих теоретичних підходів та формулювання висновків), статистико – економічний (для вивчення сучасного економічного стану підприємства та оцінки ефективності господарської, монографічний метод (для всебічного й глибокого вивчення окремих явищ, процесів та виявлення причинно-наслідкових зв'язків) тощо.

Практична значущість теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю реформування менеджменту підприємств в цілому, та реформування системи формування лідерських компетенцій керівного складу підприємства зокрема.

Існує нагальна потреба впровадження сучасних методів формування лідерських компетенцій керівників підприємства, які мають посилити конкурентні позиції ТОВ «Валена М», розширити коло споживачів та популяризувати як продукт ТОВ «Валена М», так і саме підприємство, створюючи йому позитивний імідж.

Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

В першому розділі розглянуто основні положення теорії лідерства та її значення в управлінні організацією, досліджено лідерську компетентність керівника та описано технологію застосування компетентнісного підходу в оцінці лідерських якостей керівника.

У другому розділі приведена організаційно – економічна характеристика підприємства ТОВ «Валена М», проаналізовано лідерські якості керівників структурних підрозділів та керівника підприємства та складено лідерські компетенційні профілі керівного складу ТОВ «Валена М».

У третьому розділі запропоновані рекомендації щодо формування лідерських компетенцій керівного складу ТОВ «Валена М», а також механізм посилення ролі лідерства в менеджменті підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА.

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД

1.1 Основні положення теорії лідерства

Серйозний вплив на розвиток різних концепцій лідерства зробили відомі роботи Г. Тарда (1843— 1904), Г. Лебона (1841 — 1931). Всі найбільші досягнення людства, на їхню думку, — результат діяльності великих особистостей; послідовники ж, що складають переважну більшість, тільки наслідують видатних людей. У цьому наслідуванні Тард вбачає основний закон соціального розвитку. Послідовників він позначає терміном «юрба» і вказує на їхню відсталість, невміння міркувати, рабську покірність сильному. Лідер же, на думку Тарда, в ім'я прогресу повинен боротися з відсталістю юрби. Захоплювати її нововведеннями, уміти «бити» юрбу «по нервах» і цим домагатися успіху і підпорядкування. Лебон трактує умови взаємодії юрби і лідера трохи інакше. Він стверджує, що юрба (послідовники) відіграє головну роль у суспільному житті і домінує над лідером, задає йому мету, завдання і програму поведінки. Юрба може скинути лідера і піти за тим, хто пообіцяє їй нову ілюзію. Тому лідер повинен слідувати за юрбою, використовувати свою владу — неусвідомлено або свідомо, з урахуванням законів психології. Слідом за роботами Тарда і Лебона поступово починають складатися перші теорії лідерства, з'являється сам термін «лідер», що позначав людину, що володіє владою і управляє іншими. Цю теорію можливо позначити як теорію орієнтації на «великі особистості». Її не можна назвати теорією лідерства в прямому розумінні цього слова; скоріше це перша спроба побудувати якусь емпірико-теоретичну платформу на підступах до розробки проблеми лідерства [1].

Приблизно до 60-х років найбільшою популярністю користувалася так названа теорія рис лідерства. Навіть при швидкому ознайомленні легко знайти її зв'язок з визначеними теоретичними установками. Ця теорія визнає

неповторність характерних рис лідера, тому лідерство як соціально-психологічний феномен можна розглядати у вигляді сукупності видатних рис особистості, що забезпечують лідерам можливість висунутися, зайняти провідну позицію й утримувати владу в своїх руках завдяки цим унікальним рисам. Над розвитком теорії рис лідерства працювали відомі соціологи Богардус, Сміт, Крюгер. Вони вивчали лідерство в різних соціальних групах на рівні мікросередовища: батьки, знайомі, найближчі родичі. Е. Богардус виділив десятки якостей, якими володіє лідер: почуття гумору, такт, уміння передбачати, розум, здатність привертати до себе увагу, енергія, сильний характер тощо. Він вважав, що пошук рис, необхідних лідеру, є головним завданням, і прагнув знайти певні універсальні риси, що характеризують керівників політичних партій і лідерів злочинного світу [9].

Істотний недолік теорії рис лідерства — положення про те, що здатність бути лідером є природженою рисою. Лідер наділений певними рисами від народження (інакше кажучи, вони перейшли до нього генетично). Здатність керувати властива обмеженому колу людей, що визначають суспільно-історичний процес. Таким чином, виявилось, що лідер і лідерство є продукт не конкретних соціальних умов, ситуацій, відносин, а уроджений комплекс, біопсихічних властивостей, що забезпечують наділеній цими властивостями людині владу.

Теорія рис лідерства не відзначала тієї важливої обставини, що лідерство, виконання його функцій саме по собі формує або принаймні сприяє формуванню необхідних якостей у суб'єкта лідерських процесів і, якщо довгий час людина виконує цю роль, відбувається присвоєння нормативних вимог ролі, що приводить до закріплення рис особистості, що сприяють ефективному виконанню даної ролі. Наприклад, впевненість у собі, наполегливість, що виявляються лідером у процесі управління людьми, формують і закріплюють ці якості в нього, і те, що було раніше його соціальною роллю, стає частиною його «Я».

Криза теорії «рис лідерства» приводить до того, що дослідники переносять свою увагу на інші фактори, що впливають на лідерські процеси в

групі і детермінують їх. Одним з основоположників нової теорії лідерства є Р. Стогділл, що опублікував у 1948 р. роботу «Особистісний фактор, зв'язаний з лідерством». Автор висуває гіпотезу, з якої випливає, що лідером стає людина не в силу своїх рис, а в силу ситуації. Лідерство дедалі частіше починає розглядатися як функція групи. Ця точка зору стає домінуючою у проведених дослідженнях [35].

Теорія ситуативного лідерства одержала широке поширення в соціальній психології. Представниками даної теорії були В. Дженкінс і Ф. Селзник. Вони відзначали, що в теорії ситуативного лідерства існують серйозні розбіжності з питань варіативності рис і характеристик лідерів, ситуацій і їх мінливості, тобто теорія не може пояснити, чому при такій динаміці змінних природа лідерства не змінюється [17].

Приблизно одночасно з теорією ситуативного лідерства виникає і формується інший напрям у розробці проблеми лідерства — «лідерство як функція групи».

Нова теорія стверджує, що група сама вибирає лідера, який здатний задовольнити її інтереси, потреби; лідер виступає в ролі певного інструменту при досягненні групою визначеної мети. Засновником теорії «лідерство як функція групи» є Г. Хоманс, що розглядає лідера як людину, що фокусує на собі основні цінності групи. Всі види взаємодії між членами групи проходять у концентрованому вигляді через лідера, що направляє ведених на досягнення цілей і здійснює контроль над ними. М. Грегор у роботі «Лідерство і мотивація» вказує, що лідер для членів групи представляється як людина, здатна здійснити досягнення групою мети і задовольнити її потреби [22].

Теорія «лідерство як функція групи» пропонує розглядати інтереси, потреби групи якнайважливіші елементи ситуацій, що в сукупності представлені як психічні стани групи, що відображають очікування її членів. Відповідно до цього лідер орієнтується на очікування, бере до уваги й прагне виконати вимоги групи. В цілому ця теорія підкреслює значимість ролі ведених. Саме вони можуть послабляти або підсилювати вплив лідера, лідер же, щоб втримати владу, повинен прислухатися в своїй поведінці до думки

послідовників. Теорія «лідерство як функція групи», як і попередні теорії, не в змозі була пояснити всі особливості лідерства.

На початку 60-х років робляться спроби створити нову, синтетичну теорію лідерства, з'єднати всі наявні концепції. Лідерство розглядається в ній як процес, що виникає зі специфічного набору факторів середовища культурних і групових. Серед представників синтетичної теорії лідерства варто назвати Б. Басса, Ф. Фідлера, З. Холландера і Дж. Джуліана. Басе пропонує враховувати три найважливіші змінні у дослідженні лідерства:

- 1) цілі групи;
- 2) особистість лідера;
- 3) фактори, що визначають зміни в груповій поведінці [8].

Холландер і Джуліан розглядають лідерство як відносини впливу між членами групи, що вирішують єдине завдання. Відносини впливу містять в собі насамперед відносини лідера і послідовників, коли лідер, віддаючи щось, одержує дещо від ведених. При цьому, якщо внесок лідера в вирішення завдання значний, то зростає його вплив на інших, підвищується його статус, оцінка, визнання [5].

У роботах Фідлера, що ґрунтуються на експериментальних фактах, представлені нові ідеї, суть яких зводиться до наступного. Ефективність групової діяльності залежить від трьох факторів:

- 1) структурованості завдання (зовнішній об'єктивний фактор);
- 2) взаємин між членами групи (внутрішній об'єктивний фактор);
- 3) сили позиції лідера (суб'єктивний фактор) [19].

Структурованість завдання Фідлер описує в термінах ясності, зрозумілості та визначеності її для членів групи. Другий фактор, на думку Фідлера, відображає ступінь прийняття або неприйняття лідера членами даної групи. Найбільш цікавий висновок, до якого прийшов Фідлер, полягає в тому, що орієнтований на завдання лідер — більш ефективний, коли ситуація в групі або дуже сприятлива, або вкрай несприятлива для нього. Лідер же, орієнтований на взаємини, більш ефективний у ситуаціях помірковано сприятливих або в міру несприятливих.

Прихильники синтетичної теорії лідерства вважають свій підхід вільним від однобічності і таким, що позбавляє від суперечностей між теорією рис лідерства, ситуаційною і функціональною теоріями.

Вищерозглянута еволюція основних напрямів у вивченні лідерства переважає в американській соціальній психології та соціології. Деякі аналогії можна простежити в дослідженнях фахівців Франції і Німеччини. Аналіз стану проблеми, еволюція концепцій лідерства свідчать про те, що в соціальній психології загальна теорія лідерства поки відсутня, що визнають і самі американські психологи. Е. Холландер зауважує, що лідерство є поки самим невловимим поняттям у мові групової динаміки [14].

В даний час лідерство як наукова проблема не викликає сумніву. Більш того, намітився явний інтерес і увага до неї не тільки в рамках соціальної психології, але й у соціології, педагогіці, у різних прикладних дослідженнях. Розробка питань лідерства в даний час ведеться на трьох рівнях: теоретико-методологічному, концептуальному й операційному.

Теоретико-методологічний рівень припускає насамперед дотримання основних психологічних принципів у підході до проблеми лідерства. Провідні спеціалісти при її аналізі виходять з принципів єдності свідомості й діяльності, детермінізму, опосередкованості. Основним системоутворюючим фактором лідерства є категорія взаємодії, що передбачає активні взаємовідносини в поведінці учасників групи. Тому лідерство розглядається як вторинне, похідне явище, як результат взаємодії учасників групи, і представляється структурно-функціональною характеристикою даної групи. Відбиваючи структуру малої групи, лідерство опосередковано несе інформацію про її статичні властивості. Лідерство, розглянуте у функціональному аспекті, несе інформацію про динамічні властивості групової організації. Родовим поняттям стосовно проблеми лідерства є категорія управління, загальне уявлення про яке запозичене з кібернетики. Під управлінням у даному випадку розуміється процес упорядкування системи.

Методологія вивчення проблеми лідерства вимагає аналізу об'єктивних потреб громадської організації в цілому, обліку й аналізу потреб, цілей самої групи і потреб, інтересів індивідів, що складають дану групу.

Концептуальний рівень підходу до проблеми лідерства представлений двома основними позиціями. Першою з них розглядаються переважно динамічні, функціональні характеристики лідерства в рамках групової організації. І.П. Волков, Н.С. Жеребова, О.Є. Кузьмін, Б.Д. Паригін та інші дослідники розуміють лідерство як процес і спосіб організації групової діяльності, спрямований на досягнення цілей у «оптимальні терміни та з оптимальним ефектом». Принцип детермінізму виявляє себе в лідерстві тим, що лідерство як соціально-психологічний феномен задається об'єктивно існуючими реальними соціальними відносинами. Але природа лідерства вміщує і відображає суб'єктивний момент — інтереси, потреби особистостей, що беруть участь у груповій діяльності, їхні психологічні особливості. Другою позицією розглядаються переважно структурні, статичні характеристики лідерства в груповій організації. Лідерство розуміється передусім як певна загальна якість групи, що, з одного боку, тісно пов'язана з іншими її якостями, а з іншого боку — може характеризувати не тільки групу в цілому, але і розглядатися через кожну з її підструктур [13].

Операційний рівень аналізу досліджень лідерства дозволяє відмітити наступне. Досить повно вивчені типи і стилі лідерства в різних видах групової діяльності й ефективність того або іншого стилю в залежності від орієнтації групи на досягнення успіху, участі у діяльності, від типу і змісту завдань групової діяльності.

Найбільш повна типологія лідерства з обліком трьох критеріїв (змісту, стилю і характеру діяльності) пропонується в роботі Б.Д. Паригіна «Основи соціально-психологічної теорії». У ній досліджені питання структури і механізмів лідерства, особливості поведінки в залежності від особистості лідера і функцій лідерства в груповій діяльності [9].

Якби керівнику першої половини ХХ століття раптом довелось потрапити в наш час, він прийшов би в жах від того, наскільки змінилося «обличчя»

менеджменту на початку нового століття. І справа навіть не в колосальній кількості шкіл, концепцій, методів, методик, психологічних тестів і управлінських ноу-хау, з якими він зіштовхнувся б. Найбільший шок він отримав би від того, наскільки змінилася сама філософія менеджменту. В часи Г. Форда і Ф. Тейлора все було просто: ти — або ведучий, або ведений. Авторитет менеджера був безумовний і знаходився поза межами критики з боку персоналу. Сьогодні все по-іншому. Грань між ведучими і веденими в сучасному менеджменті стає більш умовною. Компаніям насамперед потрібні не виконавці, а лідери. Ця революція в теорії і практиці менеджменту вражає не менше, ніж нові інформаційні технології початку третього тисячоліття. Ще в 50-60-х роках більшість компаній у кадровому менеджменті зосереджували основні зусилля на підборі і підготовці слухняного й інтенсивно працюючого персоналу. Керівництво обіцяло підлеглим гарні умови праці й оплату в обмін на лояльність і готовність беззаперечно виконувати його вказівки [31].

Все було просто, формальні лідери розробляють стратегію і тактику, а персонал працює над тим, щоб втілити задумане в життя. Механізм подібної моделі менеджменту підтримувався найсуворішими посадовими інструкціями й описами виробничих завдань, виконанням корпоративного гімну перед початком трудового дня, детальним регламентуванням стилю одягу співробітників тощо, нововведеннями організаційної культури. Лідерство в такій управлінській парадигмі сприймалося винятково на формально регламентованому рівні, а будь-яка критика й інакомислення вважалися порушенням її принципів.

Однак революція менеджменту зробила свою справу. Уже до кінця 60-х років формальні лідери передових компаній Заходу усвідомили, що навчання слухняних виконавців привело до формування типу службовця, нездатного виявляти ініціативу, прогнозувати проблеми й ефективно використовувати потенційні можливості. Співробітництво між персоналом і менеджментом — предмет раніше другорядний — стало нагальною потребою. Менеджерів більше не задовольняли підлегли, що уникали вирішення нагальних

організаційних проблем тільки тому, що це не вписувалося в рамки їхніх посадових інструкцій або заздалегідь отриманих розпоряджень керівництва. Крім того, керівники зрозуміли, що такий тип службовців здатний ефективно виконувати свої функції і вирішувати проблеми тільки в умовах відносної економічної стабільності, однак у динамічно мінливому конкурентному середовищі, в умовах кризових ситуацій такий персонал найчастіше виявлявся неспроможний.

Таким чином, постала усе більш очевидна необхідність кардинальної зміни філософії і принципів організаційної поведінки персоналу. На перше місце відтепер вийшли незалежність і творчий потенціал. Вище керівництво організації змушене було змиритися з тим, що лідери необхідні на всіх рівнях. Компанії повинні були розкріпачити свій інтелектуальний капітал, нормальне управління яким стало неможливим через суворі формальні ієрархічні настанови. Топ-менеджери захотіли, щоб їх підлеглі відкрито висловлювали свої думки, пропонували нові ідеї і проекти, конструктивно критикували менеджмент компанії.

Отже, необхідний був зовсім новий стиль управління. Адміністратор, що закоснів, став уже непридатний для виконання нових управлінських завдань. Менеджери нового типу повинні були радикально трансформувати корпоративні культуру і структуру компанії — перебудувати її з безпілотного літального апарату, що беззаперечно виконувало розпорядження керівництва, в гнучку організацію, що займається самовдосконаленням, де панує інноваційний дух.

Нині лідер — це не просто формальний керівник, він одночасно стратег, тренер і наставник. Лідер не повинен брати участь у кожному рішенні, прийнятому командою. Він вірить у її компетентність: у те, що його підлеглі мають відповідний рівень знань і умінь, щоб приймати оптимальні рішення. Сьогодні вище керівництво делегує повноваження на найнижчі рівні організаційної ієрархії, що дозволяє командам професіоналів повною мірою усвідомити цілі своєї роботи, дає їм відчуття причетності до справи і, отже, відповідальності за його успіх.

Існує три основних підходи до розуміння керівництва. Перший підхід заснований на тому, що вся увага приділяється рисам характеру керівника, а головне — підлеглих. При виборі керуючого в цьому випадку наголос робиться на природні риси його характеру.

Наступний підхід одержав назву поведінкового. Він заснований на тому, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера. Нарешті третій підхід названий теорією випадків. Він заснований на переконанні в тому, що успіх будь-якого керівництва залежить від маси зовнішніх факторів, до яких варто пристосовувати будь-який тип характеру і поведінки.

Теорія рис характеру індивідуума Спроби визначити, якими рисами характеру повинний володіти ідеальний керівник, складають основу даної теорії. Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках і розумових здібностях потенційного керівника.

Усі дослідження, проведені з метою визначити, якими фізичними якостями повинен володіти лідер, показав, що немає чітких фізичних розходжень між лідером і нелідером. Ні вага, ні зріст, ні стать, ні вік, ні зовнішні дані не впливають на можливий успіх чи провал будь-якого підприємства. Незважаючи на те, що для нас дуже важливе значення має зовнішній вигляд співрозмовника, ми, як правило, переймаємося повагою до людини, що виглядає як лідер, але успіх справи, якою вона керує, на жаль, від цього практично не залежить.

Дослідники стверджують, що вираження «позначок природжених лідерів» має право на існування і цілком відбиває ситуацію з залежністю підприємницького успіху від фізичних характеристик керівника.

Спроби визначити особливий набір рис характеру і розумових здібностей ідеального керівника мали обмежений успіх. Особливу увагу в цій сфері досліджень приділив Едвін Гізелі. Більше двадцяти років наукової діяльності він присвятив вивченню даного питання і зробив такий висновок: лідер з яскраво вираженими авторитарними схильностями має менше шансів на успіх, ніж людина більш спокійна у цьому відношенні. Менш важливими рисами, що характеризують керівника, є професійні досягнення (висота ступеня на

службових сходах), розумові здібності, самовпевненість, самореалізація, рішучість [32].

Інше дослідження на ту ж тему було проведено Фредом Філдером. Він зробив висновок, що проникливий і психологічно віддалений від підлеглих керівник має більше шансів на успіх. Такому керівнику легше об'єктивно оцінити роботу кожного із службовців [35].

Але, напевно, найважливіший висновок із усіх подібних досліджень зводиться до такого твердження: індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, а отже, вони не повинні ставати критеріями при доборі керівників.

Однак дуже важливо знайти оптимальне сполучення між особистими характеристиками керівника й особливостями керованої ним групи. Якщо таке сполучення знайдене успішно, то продуктивність роботи такої групи різко зростає. На додаток до вищесказаного варто помітити, що чоловіки і жінки мають абсолютно рівні шанси на успіх.

Теорія поведінки. Недоліки досліджень у рамках теорії рис характеру з'явилися причиною розширення сфери пошуків, оскільки багато економістів прагнули все-таки створити універсальний метод добору керівників до того, як вони включаються безпосередньо в роботу. Так зародилася основа теорії поведінки. Цей підхід базується на вивченні життєвого досвіду майбутнього керівника, на тому, наскільки успішні чи неуспішні його дії в різних сферах. У випадку, якщо стиль поведінки претендента відповідає визначеним вимогам, він, безумовно, має шанси бути прийнятим на роботу. Якщо ж людина вже займає керівну посаду, то на цей випадок існують визначені методики, що допомагають йому вибрати найбільш правильний стиль поведінки з метою збільшити ефективність роботи керуючих структур.

Дві найбільш сильні течії у вивченні процесу керівництва утворилися у середині 40-х років у державному університеті Огайо й університеті Мічигану. Саме там були закладені основи теорії поведінки. Вчені дійшли висновку, що існує два принципових виміри поведінки лідера.

1. Турбота про людей. При такому підході керівник приділяє особливу увагу своїм взаєминам з підлеглими, підтримує атмосферу довіри, взаємодопомоги, намагається чуйно відноситися до нестатків і потреб своїх підлеглих. Як правило, керівники такого типу відрізняються м'яким, відкритим, дружелюбним характером. Колективи, очолювані таким менеджером, відрізняються згуртованістю і гармонійністю.

2. Зосередження на процесі виробництва. Цей підхід заснований на прагненні керівника змусити підлеглих працювати так, щоб досягти максимальної продуктивності. Менеджери, що підтримують подібний стиль поведінки, вимагають строгого підпорядкування робочим розпорядкам, чіткого виконання завдань, що стоять перед усім колективом. Вони найчастіше автократичні у своїх рішеннях, вище усього ставлять правила, інструкції, процедури.

Дослідження, проведені в двох названих напрямках, дозволили одержати досить цікаву інформацію. Наприклад, менеджери, що працюють на основі другого підходу, були оцінені як менш професійні в порівнянні з їх колегами, що дотримуються першого підходу. Це твердження стало правильним для таких галузей, як обслуговування, бухгалтерські і подібні їм фірми, медицина, торгівля. Що ж стосується промислового виробництва, то тут правильне саме зворотне. Упор на процес виробництва оцінюється в цій сфері як більш правильний і ефективний. Крім того, з'ясувалося, що при управлінні за другим принципом (увага на виробництво) рівень травматизму, захворювань, прогулів значно вище, ніж при іншому підході до управління. Однак у колективах, де відсутня чітка структура і згуртованість, застосування твердого стилю управління є тільки позитивним фактором. Він підвищує рівень задоволення працею.

Мабуть, найбільш істотний внесок у вивчення стилів поведінки керівника в останні роки вніс Гаррі Юкл, що розробив дев'ятнадцять категорій поведінки лідера. Цей список є, мабуть, найбільш повним. Він може бути використаний при навчанні молодих і перенавчанні досвідчених керівників і допоможе їм зрозуміти, що повинен містити в собі процес управління колективом. Робота

Юкла дозволяє менеджерам створити правильний образ керівника, прорахувати правильність тих чи інших дій. І все це з метою вивести процес виробництва на якісно новий рівень [25].

1. Головний акцент на виробництво. Дана сторона діяльності керівника містить у собі всі заходи, які здійснюються з метою збільшення продуктивності й ефективності виробничого процесу.

2. Чуйність, уважність. Дані категорії є необхідними в діяльності керівника. Лідер колективу, щоб зберегти і зміцнити свою позицію, повинен бути винятково уважний до його членів, строгий і об'єктивний. Він повинен надавати визначену підтримку людям, що у нього вірять.

3. Наснага. Подібна риса завжди з позитивної сторони характеризує керівника, що володіє нею. Здатність лідера стимулювати ентузіазм у членів колективу, вселяти в них впевненість у власних силах, надихати на виконання будь-яких завдань є запорукою успіху всієї справи.

4. Похвала і визнання. Використання таких методів заохочення службовців є гарантією ефективності усього виробництва. Керівник може виразити вдячність за якісно виконану роботу, подякувати за особливий внесок у виробництво, виразити впевненість у збереженні подібного відношення і надалі.

5. Винагорода за діяльність на благо фірми. Керівник може виразити свою вдячність підлеглим у вигляді подарунка або грошової премії, або підвищення в посаді, або надання більш сприятливих умов роботи, або збільшення часу відпустки тощо.

6. Участь у прийнятті рішень. Керівник проводить консультації з підлеглими з найважливіших питань ведення справ у компанії, дозволяє їм вносити корективи в прийняті ним рішення.

7. Передача повноважень. Керівник передає частину своїх функцій підлеглим, а відповідно розподіляє і частину відповідальності, при цьому члени колективу самі вирішують, як найбільш правильно підійти до виконання доручених їм робіт.

8. Роз'яснення ролей. Керівник доводить до відома підлеглих їхні обов'язки і ступінь відповідальності, пояснює правила, норми поведінки і роботи в даній організації, дає їм зрозуміти, чого конкретно він хоче від кожного з них.

9. Постановка цілей. Керівник наголошує на важливості кожного з виконуваних доручень, пояснює загальну задачу, дає оцінку швидкості виконання кожного з завдань, забезпечує надійний зворотний зв'язок.

10. Навчання. Керівник визначає потребу в перепідготовці й підвищенні кваліфікації для своїх підлеглих.

11. Поширення інформації. Керівник тримає підлеглих у курсі всіх подій, що відбуваються у фірмі, в т. ч. зведення про діяльність усіх підрозділів усередині організації і за її межами. Доводить до відома працівників усі рішення, прийняті вищим керівництвом, а також інформацію про проведення зустрічей і конференцій.

12. Рішення проблем. Керівник бере на себе ініціативу за вирішення проблем, що виникли у процесі виробництва. Цю ініціативу він повинен рішуче довести до кінця.

13. Планування. Керівник складає чітку програму дій щодо втілення в життя поставлених цілей (оперативні плани, стратегії досягнення цілей, графіки робіт, терміни виконання).

14. Координація дій. Керівник зобов'язаний забезпечувати чітку координацію між різними підрозділами організації, залучати до цього процесу підлеглих, пояснювати, наскільки важлива для виробництва чітка координація робіт.

15. Полегшення роботи. Керівник робить підлеглим підтримку, постачаючи необхідну сировину, забезпечуючи додатковими зручностями на робочих місцях, виявляє й усуває різного роду проблеми, видаляє перешкоди з виробничого процесу.

16. Залучення консультантів. Керівник підтримує контакти з фахівцями в різних галузях і в разі потреби прибігає до їх допомоги, поради, консультації.

17. Налагодження сприятливого клімату в колективі. Керівник робить усе, щоб у середовищі його підлеглих зберігалася атмосфера довіри і взаєморозуміння, кооперації і взаємодопомоги.

18. Управління конфліктами. Кожен керівник повинен прагнути до того, щоб уникати будь-якого типу конфліктних ситуацій у своєму колективі. Для цього він може проводити визначену профілактичну роботу. Якщо ж уникнути такої ситуації не удалось, то тягар вирішення проблеми знову лягає на плечі лідера.

19. Дисципліна і критика. Будь-який керуючий у своїй діяльності стикається із ситуаціями, коли необхідно відновити дисципліну, що похитнулася, покритикувати підлеглих за несумлінність, порушення інструкцій, неякісну працю. Дисциплінарними впливами можуть бути офіційне попередження, позбавлення премій, пониження в посаді, звільнення.

Теорія випадків Один з останніх і найбільше широко обговорюваних підходів до розуміння керівництва будується винятково на теорії поведінки. У ній стверджується, що поведінка керівника будується по-різному в кожній конкретній ситуації. Наприклад, той стиль управління, що приносить успіх в управлінні розрізненим колективом сезонних робітників (автократичний) приведе до повного провалу у випадку його застосування в роботі дослідницького відділу. Цей підхід відомий за назвою теорії випадків чи ситуаційного підходу. Дослідники в рамках вивчення даної теорії розробили основні моделі поведінки керівника, які мають значну практичну цінність.

Підлегли: залежні від свого керівника; не мають можливості висловити свою думку; мають невисоку кваліфікацію (не завжди); усвідомлюють, що можуть бути жертвами застосування надзвичайних повноважень; усвідомлюють, що є членами групи «трудові надлишки»; практично не мають незалежності; часом самі стають послідовниками авторитарного режиму або прихильниками.

Ситуація на робочих місцях: панує сувора дисципліна, підтримка її здійснюється за допомогою суворого контролю. Рівень прибутку не дуже високий. Здійснюється твердий контроль обсягу витрат на виробництво. Існує

постійна небезпека травматизму. Робота не вимагає високих професійних навичок, часто робиться переустаткування, зміна виробничого процесу. Можливі наслідки від зловживання даним стилем ведуть до того, що ускладнюється спілкування, знижується адаптація робітників до різких перетворень; діяльність носить рутинний характер; творче зростання практично виключене.

Демократичний режим — це коли лідер/менеджер має обмежену владу, може сам установлювати межі її застосування або приймає умови; група може зняти його з посади і замінити членами колективу; є залежним від тимчасових меж у своїй діяльності; може застосовувати обмежене число санкцій стосовно підлеглих.

Підлеглі: здійснюють контроль над методами керування; переважно є середнім класом; найчастіше мають такі професії, як учені, інженери, менеджери та тощо; мають високі професійні навички; люблять строгий порядок, стиль не авторитарний; мають високі соціальні потреби.

Ситуація на робочих місцях: цілі діяльності доступні і зрозумілі усім. Відповідальність і контроль розділені між керівниками різних рівнів. Завжди існують тимчасові межі для виконання того чи іншого завдання. Перетворення носять поступальний, прогресивний характер. Реальний чи потенційний ризик здоров'я дуже низький. Широко використовується колективна праця.

Можливі наслідки від зловживання даним стилем ведуть до того, що людина пристосовується до залежності від колективу, найчастіше втрачає здатність самостійно мислити. В екстремальних ситуаціях можливі серйозні затримки при прийнятті рішень.

Режим слабкого, безініціативного керівництва — це коли лідер/менеджер: не має реальної влади; не обмежений тимчасовими межами; незамінний на посаді, оскільки всіх таке положення влаштовує; не може застосовувати ніяких санкцій; не має знань з специфіки виробництва.

Підлеглі: мають більше влади, ніж керівник; не приймають порядок; легко піднімаються на заколот, страйк; слабо організовані; як правило, це

учені чи інші робітники з рідкісними знаннями, що усвідомлюють свою необхідність.

Ситуація на робочих місцях. Немає чітко визначених цілей діяльності, ні структури в організації. В основному існує тільки система самоконтролю. Не обмежений час на виконання завдань. Перетворень і змін у системі праці практично не відбувається, або вони передбачувані. Атмосфера на робочих місцях м'яка, сприятлива. Для виконання професійних функцій вимагаються високі навички й особливі знання.

Можливі наслідки від зловживання даним стилем управління. Застосування подібного стилю організації роботи може викликати дроблення колективу, ізоляцію особистості, нерозуміння, хаос, анархію. А також небезпечна відсутність взаєморозуміння, взаємодопомоги, єдиного керівного стрижня. Це може вести до того, що зусилля безпосередньо в професійній діяльності будуть звернені на марну боротьбу, насадження своїх прав, відстоювання інтересів і поглядів.

Теорія ефективності керівництва Ф. Філдера. Фред Філдер відомий як один з перших експертів з управління, що стали рішуче на позицію підтримки теорії випадків. Він вважав, що ефективність стилю управління може бути оцінена, якщо тільки цей стиль відповідає даній ситуації. Він також вважав, що успіх чи ефективність того чи іншого стилю управління залежить від трьох факторів: відносин керівника з підлеглим, структури виробничих завдань і рівня влади керівника.

1. Відношення керівника і підлеглих. Одним з найважливіших факторів при визначенні ефективності управління є ступінь лояльності лідера до членів колективу. Коли взаємини між ними тісні, лідер може розраховувати на підтримку і розуміння в будь-яку хвилину, якщо ж ці відносини не можуть бути названі такими, то сила слова керівника як би автоматично знижується.

2. Структура виробничих завдань. Уданому випадку під структурою виробничих завдань будемо розуміти ступінь рутинності (простий і об'ємний) чи нерутинності (складний і унікальний) роботи. Складні завдання вимагають великої злагодженості, чуйної участі керівника, ініціативи й ентузіазму від

підлеглих, додаткових витрат часу. З іншого боку, вони розраховані на високий рівень відповідальності, носять нерутинний характер, вимагають застосування демократичного стилю управління.

3. Рівень влади керівника. Обсяг формальної і неформальної влади лідера має істотне значення. Обсяг цієї влади вимірюється авторитетом керівника. Ця влада дозволяє йому чи їй віддавати накази, чи заохочувати, карати. Високий рівень влади дозволяє застосовувати авторитарні методи управління і навпаки.

Філдер думав, що ці три фактори в комбінації можуть дати в позитивному змісті образ ідеального керівника. Для оцінки стилю керівництва він розробив унікальний і багато в чому спірний метод. Він просив керівників описати найменш улюблених ними колег, помічників у роботі.

Філдер стверджував, що керівник, що описує нелюбимих йому підлеглих у більш стриманому стилі, є схильним до демократичного стилю управління. Це люди, що позитивно настроєні на спілкування, обмін думками. Філдер назвав цих керівників, орієнтованими на спілкування. На противагу їм ті, хто описував своїх підлеглих злобливо, без симпатії, назвали керівниками, орієнтованими на виробництво [21].

Теорія руху до мети Р. Хауса Третім ситуаційним підходом є теорія руху до мети, розроблена Робертом Хаусом. Свою назву ця теорія одержала на основі висновків про те, що процвітаючий лідер зобов'язаний виконувати три види задач. Він повинен насамперед пояснити підлеглим, як краще досягти поставлених цілей, розробити і впровадити методи їхнього досягнення. У процесі виконання виробничих функцій керівник здійснює координаційну і направляючу діяльність. При цьому можна поставити проміжні цілі для полегшення орієнтації. Крім того, у процесі роботи можна знижувати чи підвищувати інтенсивність діяльності підлеглих. Ця модель відрізняється від усіх інших, тим, що вона не містить у собі цілеспрямованих спроб визначити самий ефективний стиль управління в конкретних умовах. Більш того, ця теорія стоїть на позиції сполучення різних стилів, закликає керівників бути гнучкими у своїх діях. Керівник повинен бути готовим до вибору завжди. При цьому можливі чотири ситуації [28].

У директивному стилі управління лідер ставить цілі, визначає тимчасові рамки, методи роботи і стандарти виконання тих чи інших операцій для своїх підлеглих.

Чуйне керівництво. Керівник приділяє особливу увагу підлеглим, довіряє їм і поважає кожного. Настроєний винятково дружньо, чуйний до будь-яких соціальних нестатків усіх членів колективу, особливо тим, що стосуються їхньої особистої участі в процесі виробництва.

При управлінні, орієнтованому на виробничі досягнення, керівник розраховує середній рівень щорічної модернізації виробництва, планує його вплив на ефективність виробництва, особливу увагу приділяє постійному підвищенню якості продукції, що випускається, її привабливості. Чуйність є головною рисою атмосфери на робочих місцях. За особливі досягнення встановлена щедра винагорода. У таких організаціях усе поставлено на службу виробництва, але не на шкоду людям.

Управління, засноване на участі, в основу ставить участь підлеглих у процесі прийняття рішень. Керівник враховує рекомендації, ідеї й оцінки, зроблені кожним із членів колективу до того, як прийняти рішення.

Наприклад, Роберт Хаус стверджує, що авторитарне керівництво найбільш ефективно при виконанні унікальних, нестандартних операцій. Чуйне керівництво виправдує себе у випадку з рутинною роботою. Коли колектив має високий потенціал ініціативності, варто поміркувати над тим, наскільки ефективний був би стиль управлінської поведінки, орієнтований на виробничі досягнення. Якщо ж рівень професійних навичок персоналу високий, а досвід роботи великий, то найбільш правильним буде вибір поведінки, орієнтований на участь підлеглих у процесі прийняття рішень.

1.2. Лідерська компетентність керівника

Як люди стають лідерами? З досвідом, віком, освітою чи від народження?

Ральф Стогділ у 1948 р. та Річард Манн у 1959 р. намагалися згрупувати всі виявлені раніше лідерські якості. Стогділ дійшов висновку, що в основному п'ять якостей характеризують лідера, а саме:

- 1) розум та інтелектуальні можливості;
- 2) впевненість у собі;
- 3) активність та енергійність;
- 4) знання справи;
- 5) вище становище над іншими [35].

Однак ці якості не пояснювали появи лідера. Погляди Манна також не були правильними.

Незважаючи на це, вивчення лідерських якостей було продовжено. Найцікавішим був результат досліджень американського консультанта Уорена Беніса, який визначив такі групи лідерських якостей: управління увагою, значенням, довірою та собою. У. Беніс пропонує лідерам ділитися владою в організації для створення середовища, в якому люди відчують значимість та важливість того, що вони роблять.

Прояви й характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграють особисті якості людини, й не тільки менеджера, а кожного із членів групи. У лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям людини. Часто причиною виникнення відносин лідерства виступають такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконаність, настирливість тощо. Але було б недоцільним пов'язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями людини. Це явище групової діяльності й прояву відносин, що виникають у процесі цієї діяльності.

Успіху ця теорія не мала через безмежну кількість виявлених якостей, якими повинен володіти лідер, та через відмінність їхнього набору для кожної окремої ситуації та організації.

Однак теорія лідерських якостей стала поштовхом до появи та розвитку інших концепцій лідерства.

Згідно з теорією лідерських якостей (теорія великих людей), найкращі керівники мають певний перелік особистих якостей, які є загальними для всіх (чесність, високий рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, високий рівень впевненості у собі, здоровий глузд, мудрість).

Разом з тим немає певної думки щодо набору якостей, які мають бути притаманні справжньому лідеру. Оскільки не існує такого набору якостей, то й ефективність керівництва ситуаційна, хоча особисті якості керівника мають важливе значення в управлінні людьми.

Вивчення цього питання привело до виділення чотирьох груп лідерства: фізіологічні, психологічні, емоцій, розумові (інтелектуальні та особистісні ділові якості).

До фізіологічних якостей людини належать: зріст, маса тіла, статура, зовнішній вигляд, енергійність рухів, стан здоров'я тощо.

Психологічні якості - це головним чином характер людини. Ці якості мають, як правило, спадкоємну та виховну основу. Вивчення розумових та інтелектуальних якостей та їх зв'язки з лідерством проводилось упродовж усього часу.

Основні інтелектуальні здібності лідера:

- прагнення до постійного самовдосконалення;
- схильність до прийняття нових ідей;
- панорамність мислення, професійна придатність;
- здатність до самоаналізу тощо.

Успішне лідерство залежить від наявності необхідних якостей та рис характеру в керівника. Дослідники діяльності виконавчих директорів у Великобританії визначили такий перелік характеристик (за зменшеною значимістю), які впливають на успіх справи (табл. 1.1).

Цей перелік являє собою поєднання навичок та різноманітного досвіду, який ці навички розвиває. Цим підкреслюється той факт, що природні дані -

лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, у яких потенційні та діючі лідери себе проявляють.

Таблиця 1.1

Ранжування якостей успішного лідера за значимістю

Якості	Бали
1. Здатність працювати з людьми	78
2. Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3. Потреба в досягненні результатів	75
4. Попередній досвід лідерства	74
5. Великий досвід у різних галузях діяльності	68
6. Здатність вести справи та переговори	66
7. Готовність ризикувати	63
8. Здатність генерувати нові ідеї	62
9. Обдарованість	60
10. Здатність змінювати стиль керівництва в потрібній ситуації	58

Лідерство - більше якість набута. Насамперед лідер повинен мати інтелект, позитивне ставлення та поєднувати в собі такі якості, як сміливість, тверезість та здоровий глузд.

Антоніо Менегетті, відомий вчений і засновник онтопсихології, автор книги «Психологія лідера», переконаний, що лідер від народження одержує певні нахили, але це не означає, що ця людина стане лідером [29].

Щоб стати лідером, треба досягти відповідного рівня культури, освіти, життєвого досвіду й професіоналізму.

Фактори, що створюють дійсного лідера (за А. Менегетті):

1) це культура й освіта;

2) це здатність долати стереотипи. Для цього потрібна внутрішня зрілість.

Лідер повинен уміти підніматися над традиційними цінностями;

3) це знання свого схованого потенціалу.

Виходить, що лідерство - це робота, робота й ще раз робота. Насамперед робота над собою. А вроджені задатки лідера - це той внутрішній потенціал, якому треба підкорити себе й спрямувати у потрібне русло, інакше далі лідера дворової команди з футболу природжений лідер не піде.

П. Сенге у своїй книзі «П'ята дисципліна: основа організації, що самонавчається» на запитання «Як створюються лідери?» відповідає: «Таких людей взагалі не можна створити, тому що вони створюють себе самі» [26].

Нерідко відхід ключових менеджерів з компанії сприймається як грім серед ясного неба. «Де взяти?» і «Ким замінити?» - задаються питаннями керівники компаній; вони готові платити чималі гроші за те, щоб роздобути «зоряних» менеджерів.

Тим часом досвід ряду світових компаній свідчить про те, що незамінних людей немає. У цих компаніях впроваджена програма управлінської наступності (спадковості), що допускає системний підхід до розвитку менеджерів. Програма ґрунтується на відомому принципі безперервності процесу.

Дуже важливо «пригальмувати» рух менеджера нагору управлінськими щаблями: у нього повинен залишатися час для навчання, розмірковування, осмислення й переоцінювання цінностей перед його першим виходом на вищу сходинку в новій лідерській ролі.

Керівник, досягши успіху на своєму ієрархічному щаблі, пройшовши відповідне навчання, може повторити свій успіх, але вже в ролі менеджера вищого рангу. А якщо він щасливий від природи, здатний налагоджувати потрібні контакти, наполегливий і цілеспрямований, то буде просуватися ієрархічною градацією усе вище й вище, але на одній з верхніх щаблів неминуче досягне «рівня власної некомпетентності» - так коротко можна викласти суть принципу Пітера (його часто приписують Сірилу Паркінсону - див. книгу «Закони Паркінсона») [21].

Чому ж висока сходинка виявляється такою ненадійною для вчорашнього багатообіцяючого менеджера, що перетворюється на «людину не на своєму місці»?

Відбувається це тому, що більшість компаній не використовують системного підходу до підготовки своїх лідерів. Тому, рухаючись нагору, люди найчастіше перескакують через важливі віхи свого лідерського розвитку, вважають Рем Черен, Стів Дроттер і Джеймс Ноел [5].

Відзначимо відразу, в цьому контексті поняття «лідерство» досить прозаїчне. Йдеться не про харизму й уміння надихати, а про набір навичок і якостей, які необхідні для того, щоб керівники різних рівнів могли успішно виконувати свою роботу. В ідеалі, управлінський і лідерський рівні менеджера повинні збігатися, коли менеджер, що перебуває на першому щаблі управлінської ієрархії, стає лідером першого рівня, а керівник компанії - лідером найвищого рівня.

Однак нерідко на практиці виявляється, що люди, просунуті на більш високу посаду, не досягли такого рівня лідерського розвитку, який потрібний для успішного виконання нової управлінської ролі. І тоді керівник великого підрозділу продовжує управляти так само, як і в своє перебування менеджером групи з кількох людей. Або, наприклад, управлінський стиль керівника концерну, що включає декілька підприємств, безперестану нагадує про те, що колись він був начальником цеху. Але найчастіше причина такого «ретро» не в людях, а в тому, що компанія просуває своїх менеджерів нагору, не «оснащуючи» їх необхідними лідерськими якостями. Якщо це стає нормою, управлінська некомпетентність пронизує компанію наскрізь. Ну, а якщо людей у своїй компанії немає, то вихід є один - шукати на стороні.

І тут виникає питання: «Так де ж взяти саме потрібних нам людей?», яке стає щоденним головним болем керівників або великих акціонерів компанії. Усіляке навчання, тренінги й наставництво поглинають чималі грошові й часові ресурси, а бажаного ефекту немає. Добре розкручена «війна за таланти» принесла чималі доходи численним консалтинговим і рекрутинговим фірмам. Самі ж компанії, що не створили власної управлінської школи, нерідко залишаються у програті. Реальна цінність «таланту» найчастіше виявляється значно нижче заявленого ним «номіналу». До того ж існує велика імовірність

того, що «талант», кинувши якір у якій-небудь компанії, прагнучиме знайти іншу, де його «ринкову вартість оцінять вище».

Таким чином, може виникнути ситуація, коли грошей і зусиль на пошук і залучення витрачається чимало, а компетентних менеджерів в організації, як і раніше, недостатньо.

Тому багато компаній, що стали вже класичним уособленням корпоративного успіху, зокрема, General Electric, Royal Dutch Shell, Southwest Airlines, вирішили не брати участі в глобальній битві за «таланти», взявши на озброєння гасло «Як домогтися видатних результатів за допомогою звичайних людей?». У цих компаніях діє система поетапного розвитку керівників, що знижує імовірність досягнення керівниками «рівня власної некомпетентності» на проміжних і вищих щаблях ієрархічної градації [18].

Очевидно, що на практиці не буває ідеального додержання двох типів відносин управління - керівництва та лідерства. Звичайно, що в кожній групі рис менеджерів та лідерів існують свої переваги та недоліки. Тому важливим є оптимальне поєднання в керівниках як рис, притаманних менеджеру, так і якостей лідера. Дослідження показують, що частина менеджерів багато в чому володіє лідерськими якостями. Однак це стосується лише невеликої групи менеджерів. Тому постає питання про навчання та стимулювання в менеджерах лідерських рис.

Дехто вважає, що вмінню керувати навчатися не потрібно, воно є природженою здібністю людини. Але це не так. Ніхто не народжується керівником, лідером, який знає, як впливати на інших людей.

Підготовка компетентних менеджерів необхідна зараз як повітря. В повній відповідності до законів ринку попит породжує пропозицію. На сьогодні немає жодного вузу, який би не готував менеджерів. Дійшло до того, що менеджерів уже готують і середні спеціальні навчальні заклади. Та лише деякі з них створюють умови для особистого самовираження майбутніх менеджерів, виявлення та розвитку в них якостей, що необхідні для правильного та ефективного керування будь-якою організацією.

Однак щоб отримати менеджера, який здатний діяти і реагувати на внутрішні та зовнішні імпульси, що виникають у сфері його діяльності, потрібно людей формувати й розвивати, а не тільки технічно їх підготовлювати.

Менеджер майбутнього - це той, хто вільно приймає рішення та бере на себе відповідальність, проявляє якості лідера, включаючи природний талант до мотивації та переконання свого оточення, має здібності до запобігання конфліктам.

Руйнування старих стереотипів - одне з найвідповідальніших завдань підготовки менеджерів нового типу, але воно найменше розроблено як у науковому, так і в практичному плані. Змінилися суспільно-політичний устрій, система управління економікою, з'явилися нові форми власності тощо. Все це змінило мотиви вчинків, інтереси, взаємозв'язки людей та організацій. Виходячи з цього, нам потрібно змінити установки, мотиви діяльності людей.

Умови для формування та стимулювання лідерських рис характеру в людях повинні створюватися вже з дитинства. Необхідно давати дітям та молоді можливість приймати на себе відповідальність, діяти творчо та незалежно, але в межах певних правил. Для цього доцільно розробити програми щодо послідовного розвитку позитивних управлінських якостей у них. Адже лідерські якості включають у себе повсякденну культуру спілкування з оточенням, що буде в пригоді й просто для будь-якої людини.

Такі риси характеру можна виявляти за допомогою тестувань, рольових ігор та безпосередньої бесіди в колективі чи індивідуально.

Розвиток лідерських якостей може відбуватися й шляхом введення курсу лідерства як окремого предмета у вищих навчальних закладах. Це дасть можливість студентам ознайомитися з історичним розвитком цього напрямку науки, з досвідом його застосування в зарубіжних країнах, методами, принципами ефективного управління. Не менш важливу роль при цьому відіграють такі науки, як психологія та педагогіка. Знання їхніх законів поряд з високими професійними знаннями та навичками є запорукою успішної управлінської діяльності. Це стосується будь-якої сфери діяльності та підприємств різних форм власності.

Отже, на зміну адміністративно-командній системі приходять відносини ринкової економіки. Змінилися ролі - роль людини, що зайнята тільки собою й отримує завдання, витіснилася роллю людини, що зайнята іншими людьми й керує їхньою поведінкою. Досі вони відповідали тільки за задовільне виконання невеликого завдання, тепер їхні функції багатогранні та рухливі. Й тепер вони повинні впливати як на окремих людей, так і на цілі групи, спонукаючи їх працювати заради досягнення загальної для всієї організації мети.

Добре керівництво залежить від добрих послідовників. Лідер вказує шлях, тоді коли його послідовники повинні вирішувати, чи є цей шлях раціональним.

Починаючи вже з дитячих років, прямування за лідером сприймається всіма нами досить природно. Це батьки в сім'ї, вчителі у школі, це герої, з якими молоді люди себе асоціюють. Присутність в індивідуальному мікрокосмосі людей іміджу лідера настільки ж давня, як і сама людина.

Лідерство - досягнення мети через діяльність людей. Воно полягає в підтримці та натхненні працівників і груп людей на те, щоб вони досягали успіху оптимальним шляхом.

Ефективні лідери концентруються на невеликій кількості основних проблем, при цьому вони мають чітке уявлення про те, що вони намагаються зробити, і можуть примусити людей добровільно їх вирішувати.

Розглядаючи лідерство з позицій менеджменту, необхідно сказати, що лідерство є запорукою успішної діяльності організації.

Менеджери-лідери - носії головного господарського мислення, орієнтованого на нововведення.

Головні риси менеджера-лідера:

- доступність для кожного працівника;
- знайомство з більшою кількістю працівників;
- приділяє увагу системам заохочення;
- відкидає кабінетний стиль керівництва, з'ясовує проблеми на місцях, бере на себе відповідальність;
- делегує повноваження виконавцям;

- провину за помилки бере на себе, не втрачаючи часу на пошук винуватця, оскільки головне - це виправити помилку. Проблеми лідерства є ключовими для досягнення мети організації. У сучасних умовах лідерство дає змогу підняти бачення людини на вищому рівні. Процес лідерства дає змогу вдосконалити структуру організації, взаємин у колективі та досягти максимальних результатів у діяльності організації.

Задачі менеджера в управлінні підприємством:

- створення умов щодо автоматизації виробництва;
- залучення до виконання робіт працівників, які мають більш високу кваліфікацію;
- формування системи високої зацікавленості працівників фірми в досягненні наміченого результату шляхом впровадження комплексної системи заходів стимулювання й мотивації;
- контроль ефективності функціонування фірми, координація роботи всіх її підрозділів;
- вивчення можливостей виходу на нові ринки;
- формування політики розвитку фірми;
- визначення необхідних ресурсів та забезпечення ними;
- контроль за виконанням поставлених завдань.

Теорія системи впливів ґрунтується на характеристиці особистості, впливу колективу на цю особистість, а також впливу ситуації на конкретного індивіда.

Риси успішного керівника включають професійні, особисті та ділові якості.

Особисті цінності успішного керівника полягають у:

- намаганні і здатності впливати на інших людей;
- високих моральних стандартах;
- прагненні до успіху, фізичного і психологічного здоров'я;
- впевненості у собі;
- піклуванні про оточуючих;
- комунікабельності;

– оптимізмі та безкорисливості.

Розглянемо чотири типи лідерів різних формацій, які часто трапляються в бізнесі і в яких може не бути тієї чи іншої грані нашої моделі лідерства.

Тип 1. Відповідальний. Люблячий. Сильна особистість

Цей тип керівника створює у своїй компанії ідеальну статичну модель бізнесу. Згодом такий бізнес перетворюється, виражаючись метафорою, на подобу стародавнього замку із привітним персоналом. На жаль або на щастя, нині бізнес дуже динамічний, і створення ідеальної моделі, що працює за стандартами минулого століття, залишає такі бізнес-механізми на узбіччі доріг сучасності. У цій моделі все досконале: відповідальність керівника дасть можливість поліпшувати бізнес без революційних стрибків, турбота про людей забезпечить створення дружного колективу і теплої атмосфери, сильна особистість - повагу й пошану. Такий тип - фотографія гарних менеджерів-консерваторів і, можливо, досить ефективний тип застосовний до малодинамічної сфери ринку.

Таким керівникам потрібні свої внутрішні консультанти щодо стратегії й аналітики ринку, які могли б «продати» або показати своєму босові перспективну золоту жилу.

Тип 2. Відповідальний. Люблячий. Динамічний

Теж майже ідеальна модель лідера в бізнесі. Метафора, якою можна охарактеризувати цей типаж, - месія, приклад якого можна зустріти в історії. Людина, яка має обрїї, одержує любов і підтримку від свого персоналу, людина, що бере на себе відповідальність будувати нове майбутнє на любові до людей і праці. Для будь-якої компанії це буде необхідний революціонер, який легко одержить підтримку людей і зможе реалізувати бажані зміни. Найкращий варіант для бізнесу. Цікаво те, що в цьому типі відсутня особистісна сила, що робить лідера агентом змін, але не спадкоємцем. Таких месій скидають, як тільки завойовані всі плацдарми. Це можуть зробити свої «вовки», що корисливо очікували можливості скористатися чужими лаврами, або конкуренти, які перехоплять у такого менеджера всі ноу-хау. У роботі такому

керівникові потрібна людина, яка прикривала б тили, своєрідна служба безпеки від шпигунів і ворогів.

Тип 3. Відповідальний. Динамічний. Сильна особистість

Тип яскравого й сильного лідера. У цьому типі сконцентрована вся сила - сила видатного стратега, сила втілювати в реальність грандіозні мрії й відповідальний підхід, сила особистості, що скеровує весь персонал на барикади бізнесу. Цей типаж лідера можна зрівняти з чимось дуже міцним, таким як сталь. До речі, один з найвідоміших лідерів ХХ століття взяв собі такий псевдонім - Сталін (Й. Джугашвілі). Як ви вже здогадалися, єдине, чого не вистачає такій людині, - орієнтації на цінності людей і колективу.

Можливість йти напролом може допомогти такому лідеру вибудувати й досягти амбіційних і практично недосяжних цілей, але, на жаль, ціною незліченних жертв. Такий підхід до справи міг забезпечити досягнення високих результатів протягом навіть десятків років. Нині цей строк дорівнює строку одного бізнесу-проекту. Тільки чи знайдуться бажаючі брати участь у таких проектах?

У роботі такому керівнику необхідна людина команди, яка буде одночасно люблячим менеджером з персоналу й менеджером щодо зв'язків з громадськістю, що доповнюватиме власною добротою й турботою свого керівника.

Тип 4. Динамічний. Сильна особистість. Люблячий

Цей лідер - будівельник нових імперій, такий собі «менеджер проектів». Його прогресивне бачення допомагає йому знаходити прибуткові точки майбутнього. Особистісна сила дає йому змогу ризикувати й вести за собою людей. Любов до людей дає можливість організувати й згуртувати команди навколо себе. Саме він ближчий за всіх до поняття «харизма», оскільки притягує до себе увагу, будує грандіозні плани, сильний упевнений, улюблений команди і людей. Але цей лідер тче бізнес із мрії, своєї особистісної сили й людей навколо. Такі персонажі часто трапляються в політиці. Єдине, чого часом не вистачає цим вождям, так це відповідальності за доведення проектів до логічного кінця. Бізнес - це функціонуюча система для заробляння грошей,

що здатна до самовідновлення. Такий лідер не враховує деталей, які так потрібні замкненим системам. Це лідер, що живе ідеєю й людьми навколо. Він може бути вдалим, якщо є люди в його команді, які можуть взяти на себе всю технічну роботу й завершити його подвиги, розставивши крапки над «і».

У кожній людині чотири типи лідерства виражені різною мірою й багато в чому сильно переплітаються між собою, становлячи єдине ціле - характер лідера. Якщо Ви тільки на старті, для Вас важливо тримати ці чотири вектори в полі зору як у бізнесі, так і в політиці керування людьми. Якщо Ви вже сформований і бувалий ватажок, то, швидше за все, зможете побачити в цих типах своє відбиття. Можливо, одна з важливих сторін лідера не багато слабкіша від інших і потребує до себе більшої уваги. Звернувши на цю сторону пильну увагу й зусилля, Ви зможете збільшити свій лідерський капітал. Лідерський капітал - це той актив компанії, що для всіх рівнів організаційної ієрархії є стратегією, яку не можна обмежити рамками, тому що лідерство - це стратегія поза рамками.

Лідерами називають себе багато хто. Однак якими характеристиками необхідно володіти, щоб лідером Вас назвали ваші підлегли, Вам підкаже ідея чотирьох граней лідерства.

У роботі, бізнесі день у день ми зіштовхуємося з тим, що нам потрібні лідери - люди, які зроблять наш бізнес ефективнішим і принесуть нам прибутки. Але реальних лідерів досить мало, фахівці високого класу, що запрошені ззовні, коштують дорого. Тим часом лідерство - досить «земна річ». Паростки чудової бізнес-рослини є практично в кожного керівника. Але щоб паростки дали багаті сходи, треба дуже уважно й скрупульозно вибирати ґрунт, використати необхідні технології вирощування, знати, яке потрібно освітлення й живлення, а головне - позбуватися від бур'янів, які пишними кущами ростуть там, де можуть рости такі необхідні вітчизняному бізнесу лідери.

Розглянемо чотири основні критичні точки для визначення якостей і задатків лідерів або ж їхньої відсутності. Завдяки цьому простому підходу можна легко визначати сильні й слабкі місця в керуванні людьми.

Критична точка №1. Відповідальність.

Скільки разів Вам доводилося чути від свого керівника, від менеджерів різних рівнів або навіть вимовляти самому таку фразу: «Це питання не я вирішую», «Вибач, так склалися обставини», «Я не знаю, що можна зробити», «Давай це питання вирішимо наступного разу». Можливість брати на себе зобов'язання й відповідальність за своїх людей, за ситуації, що створилися, - прерогатива лідерів. Багато з людей, які в більшості випадків у своєму житті перебувають на позиції службовців у нижніх ешелонах ієрархії, - це люди, які не люблять брати на себе відповідальності. Це найліпша з позицій - «Я нізащо не відповідаю, я пливу за течією, а винуваті у всьому інші». Менеджери, що просуваються службовими сходами, зупиняються на певному шаблі своєї кар'єри або розвитку бізнесу через нестачу сміливості й сил брати на себе відповідальність і відповідати за те, що відбувається.

Відповідальність проявляється насамперед у нестандартних ситуаціях, які потребують нестандартних творчих, не прописаних у посадових інструкціях, рішень. Такі рішення завжди ризиковані. У подібних ситуаціях немає ідеальних і простих рішень - потрібно вміти чимось жертвувати. Таке вміння й належить до поняття відповідальності. Це вміння відповідати за свої результати й хотіти бачити більші результати своєї команди, свого бізнесу й персонально за них відповідати.

Прикладом сучасних бізнес-лідерів, у яких відповідальність стоїть на першому місці, можна назвати керівника компанії Intel Енді Гроува. Увага до якості, до всіх бізнес-процесів у компанії дала змогу Енді Гроуву говорити про себе як про параноїка [28].

Відповідальність у роботі - це ставлення власника. Керівник, який вважає, що його коло обов'язків і бізнес, доручений йому, саме його справа, не стане шукати виправдань. Він буде знаходити можливості для досягнення мети.

Якщо хтось із його команди не може з якихось причин виконати важливе завдання, він виконає це сам, тому що вкладає душу у свій бізнес. Якщо бізнес приносить задоволення, то його не делегують, ним живуть.

Критична точка №2. Ставлення до людей.

Лідери - це ті люди, які знаходять з іншими людьми спільну мову, хто з розумінням ставиться до інших, викликає довіру, симпатію й володіє харизмою. Є керівники, до яких тягнуться і яким довіряють, їх раді бачити й зустрічають із посмішкою, з ними не бояться поділитися своїми проблемами, розповісти про наболіле. А є керівники, яких цураються, бояться, обходять стороною, про яких потайки розповідають анекдоти. Однак кожному керівникові незайвим було б спробувати подивитися на себе очима підлеглих і оцінити ті свої якості, які викликають у них або довіру й приязнь, або відчуженість і страх. Це завдання не з легких.

Олександр Македонський увійшов в історію як лідер, що знаходив спільну мову з будь-яким солдатом. Стоячи перед багатотисячним військом, він міг назвати сотні солдат по імені, знайти тему для бесіди з кожним. Цим він домагався високої відданості й самовіддачі на полі бою. Одним з його правил було те, що він ніколи не віддавав наказів, яких не виконував сам. Тим самим він показував, що жадає від людей тільки того, на що здатен сам.

У такій ситуації виникає запитання: «А чи так необхідно для керівника, щоб його любили?». У більшості керівників, які люблять пометати грим і блискавку, існує прикриття у вигляді тези: «Боятися, виходить, поважають». На жаль, це працює в ситуації, коли все стоїть на місці. Зараз у бізнесі все рухається, причому дуже швидко. Лідер - це людина, що робить так, щоб його люди без страху йшли вперед, не боялися розумно експериментувати, думали творчо й нестандартно. Лідер завжди в ситуації змін і кризи може розраховувати на підтримку. У критичних ситуаціях люди для нього - підтримка й опора.

Коня не обов'язково бити батогами, щоб він біг швидше. Іноді він збільшує швидкість, коли ви перестаєте його підхльостувати. Керівник сільськогосподарської компанії «Дір» Ханс Бекерер говорить: «Я запрошую на каву певного працівника фірми і ми вільно розмовляємо приблизно годину. За чашкою кави розповідаю про плани керівництва компанії, ділюся своїми думками. Потім намагаюся переконатися, що співрозмовник зрозумів, яку важливу роль він зміг би відіграти у вирішенні завдань, які стоять перед

компанією. По закінченні зустрічі люди говорять: «Так, ви праві, я можу допомогти, це моя робота». Вони реагують на мій ентузіазм. І саме в цьому вся справа. Я переконаний, що працівники компанії відгукуються на жагучу захопленість і ентузіазм керівника. Це заразливо. Якщо ви не вкладаєте душу в те, що компанія повинна робити, ви не можете очікувати від інших захопленості роботою» [15].

Метод керівництва «Давай ще більше, ще краще, ще швидше, а то одержиш по шиї» є рятувальним колом для начальників того типу, в яких працюють усі - «і малі діти, і ледарі». Швидше за все, це ті керівники, які стають «батьками» для своїх підлеглих, роблячи з них інфантильних дітей, нездатних перерости своїх лідерів. Така проблема актуальна як для родин, так і для організацій. Лідери, про яких ми говоримо, - це керівники, що виховують у своїх підлеглих нових лідерів, заміну собі, для того щоб іти далі.

Критична точка №3. Динамізм.

Багато дітей, у яких, за висловленням їхніх учителів, у шкільні роки була «швайка в одному місці», стали згодом лідерами, підприємцями, активістами. Лідер - це нестримний ініціатор дій, людина, що постійно думає про нововведення й рух уперед. Майстерності лідерства в довгостроковому варіанті можна досягти шляхом постійних інновацій, змін. Якщо йдеться про тимчасову динаміку інновацій, то можна говорити лише про тимчасове лідерство. Здебільшого великі лідери - це люди, які переросли епоху й змогли провести всіх інших бажаючих у світле майбутнє. Лідери - та категорія людей, які не стоять на місці, а постійно рухаються вперед швидше, ніж всі інші. Це той тип людини, що не обговорює з товаришами черговий анекдот, а постійно оновлює свої знання, погляди, ідеї, інструменти, перспективні проекти й стає ініціатором нововведень у компанії. Це той тип керівника, який створює навколо себе атмосферу компанії, що самонавчається, ґрунтуючись на передовому досвіді.

Цікавим є той факт, що найчастіше видатні лідери - це люди, в яких немає декількох дипломів про вищу освіту, або наукових ступенів і звань. У своїй більшості вони скромні, самокритичні люди - люди, в яких ні за яких обставин не опускаються руки хоча б тому, що просто у будь-якій проблемній ситуації

необхідно щось робити. Це люди з невичерпною енергією. Багато хто над цим фактом задумуються, адже енергія - це те, чого часто не вистачає.

Критична точка №4. Особиста сила

Цей фактор визначає лідера за природним даними. Це сила й упевненість, що відчувається відразу й без зайвих слів. Зазначений фактор працює в природі - виживає найсильніший. Багато в чому параметр сили залежить від природних даних людини: будови тіла, енергетики, особливостей темпераменту. Але крім факторів, закладених від народження, тут є багато особистісних особливостей людини, які виробляються в процесі набуття досвіду. Сюди належать впевненість у собі, сміливість, уміння впливати на інших тощо. Людину з особистісною силою легко помітити в групі - це ватажок, на нього дивляться, його бояться й поважають, коли він говорить, його слухають. Такі люди сміливі. У більшості випадків їхній авторитет формується їхніми діями, здатністю робити вчинки, які іншим не під силу. Особистісна сила - фактор, що досить сильно залежить від віку: бували люди порівняно з новачками сильніші духом. Люди з особистісною силою не бояться залишитися на самоті й не залежать від думки оточуючих, скоріше, навпаки - вони формують цю думку.

Особистісна сила як фактор в ідеалі дуже близька до фактора відповідальності: у більшості випадків, коли людина робить якийсь крок, вона бере відповідальність за своє рішення й не боїться робити цього. Але буває й інша ситуація. Людина від природи або в результаті колишніх «військових заслуг» явно виділяється з персоналу офісу, але використовує свою силу у власних вузьких інтересах. Коли на зборах менеджерів приймається важливе рішення, ця людина виступає в ролі консерватора й, впливаючи на колег і співробітників, підтримує рішення, які призводять до безвідповідальності. У результаті перспективне й вигідне рішення щодо прибуткового проекту пропадає безвісти. Люди з особистісною силою без параметра відповідальності можуть стати бунтівниками або стати в опозицію до вас як керівника.

Фактор особистісної сили тісно пов'язаний і з фактором любові до людей і турботи про них. Сильні люди часто виступають на захист групових і командних інтересів. Коли керівництво «перекриває крани», такий менеджер,

використовуючи власну силу, стоятиме за команду. На протипагу йому, людина, що володіє особистісною силою, але не довіряє персоналу й колегам по роботі, перетворюється на тирана. Це той діяч, що експлуатує й тримає в страху свою команду. У ситуації кризи або на етапі зростання він може досягти результату за рахунок команди, але не для команди. Тиранів, як відомо, скидають. Якщо ви помітили, що в когось із ваших менеджерів співробітники довго не затримуються, то, швидше за все, це саме така людина, яка раніше чи пізніше приречена на «розтерзання».

Ілюстрацією внутрішньої особистісної сили можуть стати слова керівника компанії «Кембелл суп» Девіда Джонсона: «Я намагаюся сказати їм, щоб вони були готові разом ризикувати, тренуватися, жити й разом умерти в ім'я результатів, яких ми домагаємося. Якщо ви встановлюєте важкі цілі за наростаючою й наприкінці домагаєтеся успіху, відчуття при цьому незрівнянне, тому що ви це зробили» [16].

Професійні якості лідера:

- компетентність у відповідній сфері;
- розуміння особливостей управлінської праці;
- загальна ерудиція та широта поглядів;
- чіткі особисті цілі;
- потяг до набуття нових знань;
- критичне сприйняття та осмислення дійсності;
- постійне самовдосконалення;
- пошук нових форм роботи;
- планування своєї роботи;
- творча натхненність та наставництво.

На особливу увагу заслуговують ділові якості успішного менеджера, насамперед це:

- довгострокове передбачення;
- вміння чітко формулювати цілі та керувати колективом;
- бути ініціативним та вирішувати оперативні проблеми,

- мати здатність управляти собою;
- вміння делегувати повноваження тощо.

В табл. 1.2 наведено один з варіантів системи вимог до лідерських якостей власника бізнес-процесу.

Таблиця 1.2

Основні вимоги до лідерських якостей власника бізнесу-процесу

Персональна компетенція	Вимоги
Орієнтація на клієнта, його успіх	Повинен знати потреби клієнта (як зовнішнього, так і внутрішнього), бути основним носієм ідеї найбільшого задоволення клієнта, своїм прикладом формуючи відповідну культуру
Приклад для інших	Повинен стимулювати використання нестандартних творчих підходів, захоплювати своїми ідеями інших, брати на себе відповідальність навіть тоді, коли на це ніхто не зважається
Самореалізація в процесі	Завжди готовий брати під сумнів існуючий порядок речей, генерувати нові ідеї не тільки під час вирішення старих проблем, а й висувати конструктивні пропозиції щодо зміни існуючих реалій
Ефективність керування командою	Залучає до своєї команди обдарованих людей, командний гравець, ефективно вирішує традиційні управлінські завдання (формулювання мети, визначення пріоритетів, делегування повноважень), цілком використовує потенціал членів команди для досягнення мети бізнесу, створює позитивну робочу атмосферу, що сприяє самореалізації й зростанню, бачить у кожному члені команди не підлеглого, а партнера, ставиться до кожного коректно з повагою і довірою
Постійне навчання	Активно удосконалює свої знання й уміння, підвищує свою компетенцію шляхом обміну знаннями як усередині команди, так і залучаючи їх ззовні; створює середовище, що сприяє обміну знаннями усередині команди.
Відкритість, усунення бар'єрів	Бореться з бюрократією - за лаконічність, простоту і зрозумілість рішень і дій. Віддає перевагу сучасним засобам комунікації. Усуває бар'єри між підрозділами й персоналом, сприяючи тим найефективнішим стосункам між командами

Отже. організації для вирощування потенціалу на заміщення ключових позицій відбирають кращих кандидатів. Виходячи з досвіду, можна сказати, що ідеальні рівнозначно сильні лідери трапляються дуже рідко. Граючи картами,

які у вас в руках, проаналізуйте своїх людей і розвивайте в них ті сторони лідерів, які того вимагають. Ці чотири грані нерозривно зв'язані між собою й проявляються в лідерах у різному ступені.

1.3 Застосування компетентнісного підходу в оцінці лідерства

Найбільш актуальними для сучасних фахівців, які проводять оцінку управлінського персоналу, є два питання:

1) що підлягає оцінці, тобто які показники потрібно оцінювати, щоб зробити висновок про лідерські якості керівника;

2) як оцінювати?

На самому початку розвитку практики оцінювання персоналу на вітчизняних підприємствах широко використовувалося психологічне тестування. Воно мало ряд обмежень і недоліків, головне з яких пов'язано з тим, що на основі результатів тільки психологічних тестів, спрямованих на діагностику індивідуально-психологічних та інтелектуальних особливостей людини, робилися спроби прогнозування успішності професійної та управлінської діяльності.

Не дивно, що після активного використання психологічного тестування в HR-практиці співробітники служб персоналу, що часто не мають профільного психологічної освіти, були дещо розчаровані в даному методі оцінки у зв'язку з невисокою достовірністю одержуваних результатів.

Пошук якісних, але більш простих і дешевих інструментів у оцінній практиці, необхідність подолання недоліків класичного тестування персоналу (насамперед управлінських кадрів), таких як відсутність кореляції між результатами цілого ряду тестів і ефективністю професійної діяльності, зумовили появу компетентнісного підходу.

Ідея цього підходу зародилася в 1970-х рр.. в Америці стосовно до теорії мови і трансформаційної граматики. Надалі компетентнісний підхід став застосовуватися і в HR-практиці. З'явилися різні моделі компетенцій, портрети

компетенцій, тести компетенцій, професійні внутрішньо організаційні стандарти, розроблені на основі ключових компетенцій тощо. Дослідження проблеми показало, що успіх компетентнісного підходу зумовлений, зокрема, адаптованістю компетенцій до повсякденної діяльності. Вони описують реальну поведінку людей в робочій обстановці простою і доступною мовою з урахуванням вимог до професійних характеристик і особистісних якостей співробітника залежно від виду його діяльності (аналіз/процес/контроль).

Побудова моделі управлінських компетенцій і сьогодні є затребуваним інструментом удосконалення організації [12].

Термін «модель управлінських компетенцій» використовується для позначення досить повного набору компетенцій та індикаторів поведінки керівника. Набір елементів, що входять в опис моделі компетенцій, залежить від передбачуваної мети її використання (від завдань, які вона покликана вирішити). Основна модель компетенцій, в яку включені компетенції, відносяться до всіх видів діяльності організації або відділу, дозволяє також розробити портрет компетенцій для кожної посади основних підрозділів компанії.

Модель компетенцій потрібно вибудовувати виходячи із заданих стандартів, тільки тоді можна бути впевненим, що вона буде відповідати поставленому завданню. Ці стандарти можуть використовуватися і як перелік вимог до якості самої моделі під час її складання.

Основні інструменти оцінки лідерських якостей керівника відповідно до компетентнісного підходу наведені на рис. 1.1.

Для тестування керівників початкових рівнів управління можуть бути використанні два види тестів: «Бізнес IQ» - тест аналітичних здібностей, побудований на основі бізнесорієнтованого матеріалу, і психологічний тест «Бізнес-профіль», що дозволяє комплексно оцінити психологічні якості співробітників в проекції на корпоративні компетенції. Результати тестів виражаються в балах за кількома компетенціями [20].

Оцінка методом 360 градусів. Сутність методу 360 градусів полягає в тому, що співробітника оцінюють декілька людей із його робочого оточення:

керівник, колега, наставник, колега по проекту тощо. Як правило, кількість оцінювачів становить не менше 4-ох чоловік, що дозволяє уникнути суб'єктивного фактора в оцінці співробітника однією людиною. При використанні цього методу оцінюються професійні та особистісні компетенції, необхідні для ефективної роботи співробітника на займаній посаді. Часто подібній оцінці передують етап з розробки Карти компетенцій, яка містить в собі ряд ключових компетенцій співробітника і описує їх прояв в роботі. Подібний метод оцінки дозволяє не тільки оцінити співробітників на відповідність вимогам компанії, але і визначити їхні слабкі сторони. Дана інформація є відправною точкою для розробки як загальної стратегії навчання і розвитку в компанії, так і індивідуальних планів розвитку для кожного окремого співробітника. Часто метод 360 градусів, крім кругової оцінки ділового оточення, включає також самооцінку, що дозволяє оцінити ступінь відповідності думки співробітника про себе з думкою інших оцінювачів і, тим самим, дати більш повний і корисний зворотний зв'язок.

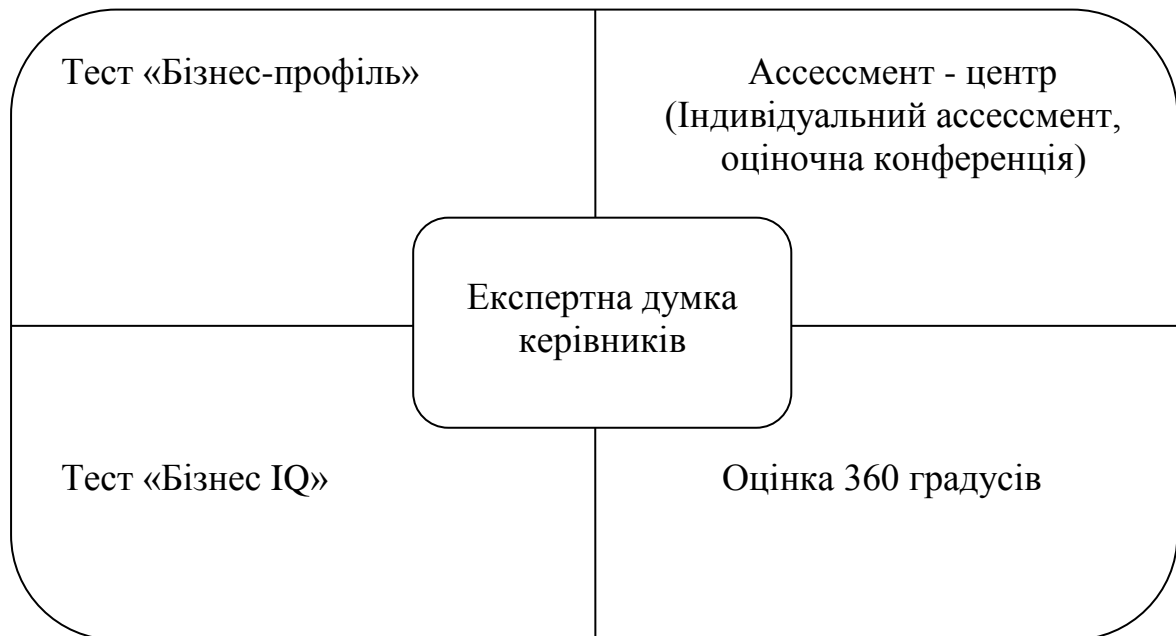


Рис. 1.1. Інструменти оцінки лідерських якостей керівників відповідно до компетентнісного підходу

Процес проведення оцінки за методом 360 градусів проходить згідно з наступними етапами:

1. Визначення компетенцій та критеріїв їх оцінки для кожної оцінюваної посади
 2. Розробка анкет для оцінки визначених критеріїв
 3. Проведення анкетування серед оцінювачів
 4. Збір заповнених анкет
 5. Обробка даних
 6. Підведення підсумків та надання зворотного зв'язку оцінюваному співробітникові
 7. Розробка планів по розвитку відсутніх компетенцій співробітника
- Для проведення максимально справедливої і правдивої оцінки методом 360 градусів існують наступні правила:

- при проведенні оцінки особливу увагу необхідно приділити підбору групи оцінювачів. Вони повинні бути об'єктивні, мати значний досвід роботи з співробітником, заздалегідь підготовлені і докладно проінструктовані про правила проведення оцінки;
- сама оцінка компетенцій проходить, як правило, за п'ятибальною шкалою, тому дуже важливо заздалегідь описати в інструкції, який рівень знань або володіння навичками відповідає кожному балу від 1 до 5. Так у всіх оцінювачів буде однакове уявлення про критерії оцінки.
- оцінка повинна проводитися анонімно, що дозволить уникнути недостовірних результатів і максимально наблизитися до реальних показників діяльності людини.

Оцінка 360 градусів не тільки визначає відповідність співробітника вимогам компанії та його сильні і слабкі сторони, але і виконує наступні задачі:

1. Розробка шляхів розвитку професійних і особистісних компетенцій співробітника.
2. Надання більшої прозорості у прийнятті рішень стосовно кар'єрного підвищення та звільнення працівників.
3. Визначення можливостей для більш ефективного досягнення цілей.

4. Відбір співробітників в кадровий резерв компанії.
5. Посилення корпоративної культури.
6. Оцінка ефективності існуючої програми навчання і розвитку.
7. Поліпшення взаємин і підвищення ефективності роботи команди.
8. Коригування стилю управління в компанії та внутрішніх бізнес-процесів.

У свою чергу, активне застосування компетентнісного тестування виявило і обмеження даного підходу, зокрема недолік одержуваної інформації про можливості людини, її здатності компенсувати відсутність одних якостей за рахунок розвитку інших. Компетентність співробітника оцінюється за показниками в рамках одного критерію, напрям її розвитку визначається в рамках все того ж критерію без урахування можливостей і здібностей людини, її мотивації до подальшого розвитку.

Кілька іншими можливостями володіє особистісно-професійна діагностика, яка отримує все більше поширення. Її специфіка полягає в орієнтації на визначення найбільш сильних сторін людини, оцінку її потенціалу та можливостей, в «переструктурування» ресурсів з метою їх максимально ефективного використання при виконанні різних видів професійної діяльності. Результати такої діагностики спрямовані на визначення найбільш придатної для оцінюваного співробітника професійної позиції, виходячи з її особистісних професійних особливостей і мотивації.

Особистісно-професійна діагностика може служити ефективним інструментом для розробки індивідуальної моделі професійної та управлінської кар'єри.

Необхідно відзначити, що змістовні відмінності між розглянутими моделями обумовлені в основному не використовуваним інструментарієм, а принциповими розбіжностями у підходах до оцінки результатів діагностики.

Реальна практика оцінки управлінського персоналу показує, що, для того щоб достовірність оцінки керівників була максимально високою, необхідний комплексний підхід, багатокomпонентна модель.

У цьому випадку індивідуально-психологічні, особистісні, професійні та інші якості людини розглядаються як ресурси, окремі види яких можуть бути піддані оцінці з будь-якою метою і з допомогою різного методичного інструментарію.

Необхідність використання комплексних моделей обумовлює застосування практиками програмного підходу до оцінки та розвитку управлінського персоналу. Для кожної компанії зміст програми суто індивідуальний, однак процес створення та використання внутрішньо організаційної програми оцінки керівників включає ряд загальних етапів:

1. Підготовчий етап. Опис важливості оцінки управлінського персоналу для самих керівників і компанії в цілому - значимий етап, хоча практично завжди співробітники що діагностуються негативно ставляться до проведення оціночних заходів. Також важливо відзначити, що для оцінки керівників вищої ланки найкраще залучати незалежних консультантів, щоб отримані результати були максимально об'єктивними.

Підготовчий етап включає в себе:

- визначення цілей, завдань і видів оціночних процедур;
- визначення груп управлінських посад і конкретних співробітників, що підлягають оцінці;
- уточнення часу та місця проведення процедур;
- визначення фахівців, які будуть проводити оцінку;
- вибір та адаптацію діагностичного інструментарію з урахуванням поставлених завдань.

На цьому ж етапі, можливо, буде потрібно визначити необхідність додаткового навчання фахівців, які будуть проводити оцінку, або створення/придбання додаткового оцінного інструментарію.

2. Етап оцінки керівників. Комплексна модель оцінки керівників досить об'ємна, її використання займає досить багато часу, проте це компенсується високою достовірністю одержуваних результатів. Комплексна модель включає в себе кілька частин, кожна з яких є цілком самостійним дослідницьким прийомом:

- аналіз формальних даних (особистої справи, біографії);
- тестування (тести компетенцій, психологічні тести, оцінка управлінського потенціалу та організаційної поведінки);
- експертне опитування (метод «360 градусів»);
- моделювання ділових ситуацій;
- індивідуальне інтерв'ю з керівником.

3. Етап аналізу отриманих результатів (формулювання висновків та підготовка підсумкового документу/практичних рекомендацій). За результатами комплексної оцінки керівників складається висновок, який фахівці з персоналу можуть використовувати у своїй роботі.

4. Етап зворотного зв'язку (підсумкова співбесіда з оцінюваним; надання інформації особі, що приймає рішення про призначення кандидата).

Основна мета підсумкової співбесіди з оцінюваним кандидатом полягає в тому, щоб показати йому, що вирішальними факторами побудови кар'єри є сама особистість, її потреба в досягненнях, успіху, посадовому зростанні, саморозвитку та реалізації свого особистісно-професійного потенціалу.

Важливою умовою успішної кар'єри є самостійне прогнозування свого професійного майбутнього.

В якості основного підходу до побудови програми кар'єрного розвитку, особливо для молодих керівників, доцільно використовувати підхід, який орієнтує особистість на саморозвиток, активну позицію по відношенню до власної професійної діяльності та облік основних умов і факторів, сприяють або перешкоджають побудові кар'єри.

Завдяки використанню ресурсного підходу з'являється можливість постановки та вирішення завдань, що стосуються не тільки розвитку особистості, але і більш прагматичних речей - планування кар'єри, прогнозування перспективи подальшого кар'єрного зростання, а також оцінки актуального рівня розвитку компетенцій та компетентності людини як мета-характеристики (тобто здатності до інтеграції знань і навичок, їх використання в умовах змінюються вимог середовища).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ТОВ «ВАЛЕНА М»

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства ТОВ «Валена М»

ТОВ «Валена М» знаходиться в м. Запоріжжя і функціонує з 2003 року. Товариство займається виготовленням, реалізацією, монтажем та обслуговуванням металопластикових конструкцій.

На підприємстві працює директор, заступник директора з виробництва, бухгалтер, 2 майстри, 8 робітників.

Для ведення своєї діяльності підприємство обрало лінійно - штабну організаційну структуру, як різновид лінійної структури. Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності (рис.2.1).

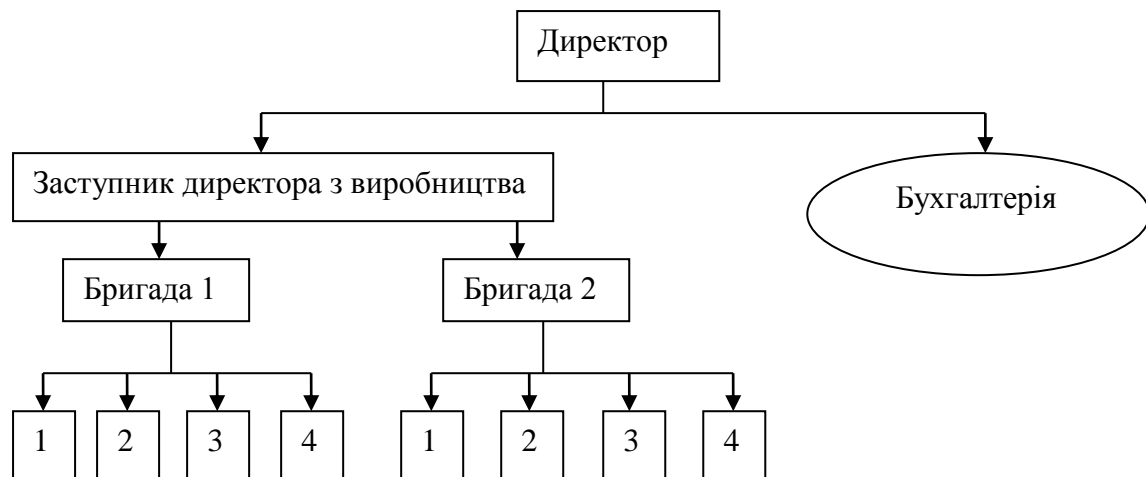


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Валена М»

Перевагами такої структури є:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;

- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

Недоліками такої структури є:

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Заробітна плата робітників - фіксована, тобто за кожним з працівників встановлено певний щомісячний розмір заробітної плати, при виробітку встановленого нормами часу. Однак підприємство має й інші способи мотивування, такі як додаткова заробітна плата за працю у понаднормований час - 10% від розміру основної заробітної плати.

В табл. 2.1 наведена динаміка чисельності працівників підприємства та ефективність їх використання.

Таблиця 2.1

Використання трудових ресурсів ТОВ «Валена М» у 2016 - 2018 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2018/2016	
	2016	2017	2018	Абс.+ / -	%
Середньорічна чисельність робітників, осіб	8	11	15	7	87,50
Відпрацьовано за рік одним робітником:					
- днів	250,4	251,2	253,7	3,3	1,32
- годин	2003,2	2009,6	2029,6	26,4	1,32
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	-	0,00
Фонд робочого часу люд./год.	16640	22880	31200	14560	87,50
Відпрацьовано фактично, люд./год.	16025,6	22105,6	30444	14418,4	89,97
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,963	0,966	0,976	0,013	1,32
Вироблено ВП на 1 середньорічного робітника	52,43	95,73	259,33	206,91	394,67

У ТОВ «Валена М» відповідальність за управління фінансами покладається передусім на головного бухгалтера. При цьому принципові рішення щодо управління фінансами на підприємстві приймаються за узгодженістю між головним бухгалтером і директором.

Варто відмітити, що на ТОВ «Валена М» спостерігається стійка тенденція до збільшення чисельності працівників: якщо в 2015 році порівняно з 2016 роком таке збільшення становило 37,5%, то в 2018 році порівняно з 2016 роком - вже 87,5%. При цьому позитивним є підвищення продуктивності праці на 394,7% в 2018 році порівняно з 2016 роком. Також на підприємстві спостерігається збільшення середньорічної кількості відпрацьованих днів (на 1,3% в 2018 році) та годин.

Виконання плану виготовлення продукції і надання послуг залежить від того, як підприємство забезпечене основними фондами.

З огляду на це проаналізуємо наявність і рух основних виробничих фондів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Наявність та рух основних засобів ТОВ «Валена М» у 2016 - 2018 рр.

Найменування основних засобів	Сума, тис. грн.			Відхилення 2018/2016	
	2016	2017	2018	Абс.+ /-	%
1. Виробничого призначення:	54,0	54,1	26,6	- 27,4	- 50,74
будівлі та споруди	0,0	0,0	0,0	-	-
машини та обладнання	5,6	15,4	15,2	9,6	171,43
транспортні засоби	32,0	25,0	0,0	- 32	- 100,00
інші	16,4	13,7	11,4	- 5	- 30,49
2. Невиробничого призначення:	2,9	3,2	2,7	- 0,2	- 6,90
будівлі та споруди	0,0	0,0	0,0	-	-
машини та обладнання	0,0	0,0	0,0	-	-
транспортні засоби	0,0	0,0	0,0	-	-
інші	2,9	3,2	2,7	- 0,2	- 6,90
УСЬОГО	56,9	57,3	29,3	- 27,6	- 48,51

Аналіз наведених даних дозволяє стверджувати, що спостерігається тенденція до зменшення суми основних засобів. В 2018 році вони зменшилися порівняно із 2016 роком на 27,6 тис. грн., або 48,5%. Причиною такого зменшення суми основних засобів є зміна вартості основних засобів за рахунок вибуття з експлуатації та продажу основних засобів.

Аналіз структури основних засобів (табл. 2.3) дозволяє виявити наступні тенденції:

- найбільшу долю в основних засобах займають основні засоби виробничого призначення;
- транспортні засоби займають найбільшу долю у основних засобах виробничого призначення в 2016 - 2017 рр., а в 2018 році - машини та обладнання;
- існує тенденція до збільшення долі машин і обладнання в структурі основних засобів;
- існує тенденція до зменшення долі основних засобів виробничого призначення.

Таблиця 2.3

Структура основних засобів на ТОВ «Валена М» у 2016 - 2018 рр.

Найменування основних засобів	Рік					
	2016		2017		2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Виробничого призначення:	54	94,90	54,1	94,42	26,6	90,78
будівлі та споруди	0	0,00	0	0,00	0	0,00
машини та обладнання	5,6	9,84	15,4	26,88	15,2	51,88
транспортні засоби	32	56,24	25	43,63	0	0,00
інші	16,4	28,82	13,7	23,91	11,4	38,91
2. Невиробничого призначення:	2,9	5,10	3,2	5,58	2,7	9,22
будівлі та споруди	0	0,00	0	0,00	0	0,00
машини та обладнання	0	0,00	0	0,00	0	0,00
транспортні засоби	0	0,00	0	0,00	0	0,00
інші	2,9	5,10	3,2	5,58	2,7	9,22
УСЬОГО	56,9	100,00	57,3	100,00	29,3	100,00

Вивчити рух і технічний стан основних виробничих фондів можна за допомогою системи відповідних коефіцієнтів (табл. 2.4)

Коефіцієнт поновлення основних засобів на досить високому рівні. В середньому в рік оновлюється майже десята частина основних фондів, що є непоганим показником в сучасних умовах. В 2018 році цей коефіцієнт склав 0,061 і зменшився в порівнянні з 2016 роком.

Коефіцієнт зносу більше 0,5 в 2018 році, що свідчить про те, що основні засоби є відносно застарілими. В 2018 році коефіцієнт зносу збільшився порівняно з 2016 роком більш ніж в 11 разів, що свідчить про моральний знос основних фондів.

Стан та ефективність використання основних засобів ТОВ «Валена М»
у 2016 - 2018 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2018/2016
	2016	2017	2018	
Коефіцієнт поновлення	0,11	0,09	0,06	0,57
Коефіцієнт вибуття	0,08	0,12	0,48	5,65
Коефіцієнт приросту	0,09	0,00	0,01	0,08
Коефіцієнт зносу	0,06	0,05	0,60	10,10
Коефіцієнт придатності	0,94	0,95	0,40	0,42

Аналіз вікового складу основних фондів дозволяє зробити висновок про недостатній фізичний і моральний стан обладнання і необхідність його заміни. З цією метою використовуване обладнання можна згрупувати за періодами його використання (до 1 року, від 1 - 5 років, від 5 - 10 років, > 10 років), а потім за віковими групами визначити питому вагу кожної групи в загальному складі обладнання (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Залишкова вартість обладнання ТОВ «Валена М» у 2016 - 2018 рр.

Строк експлуатації	Рік					
	2016		2017		2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
До 5 років	25,0	43,94	23,7	41,36	11,8	40,27
5 - 10 років	12,6	22,14	13,6	23,73	7,4	25,26
10 - 20 років	19,3	33,92	20,0	34,90	10,1	34,47
більше 20 років	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00
ВСЬОГО	56,9	100,00	57,3	100,00	29,3	100,00

Аналіз даних про структуру основних засобів за віком дає змогу стверджувати, що основна маса основних засобів має вік до 5 років. Причому із року в рік частка основних фондів віком до 5 років збільшується. Найменшу вагу мають основні засоби строком від 10 до 20 років. Основні засоби, старші за 20 років, відсутні.

Важливим є аналіз фондоозброєності праці. Цей показник характеризує вартість основних фондів, що припадають на одного працівника. Для аналізу цього показника складемо наступну таблицю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показника фондоозброєності праці ТОВ «Валена М» у 2016 - 2018 рр.

Показник	Рік			Відхилення, 2018/2016	
	2016	2017	2018	Абсолютне + -	%
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	8	11	15	7	87,50
Основні засоби, всього, тис. грн.	56,9	57,3	29,3	- 27,6	- 48,51
Показник фондоозброєності праці	7,11	5,21	1,95	- 5,16	- 72,57

Показник фондоозброєності праці стабільно зменшується, причому в 2018 році він зменшився на 72,57% порівняно із 2016 роком. Це означає, що матеріальна оснащеність робітників зменшується. Це зменшення обумовлене зменшенням суми основних засобів і збільшенням кількості робітників.

Аналіз структури і динаміки доходів підприємства наведено у табл. 2.7.

Аналіз структури і динаміки доходів ТОВ «Валена М» за 2016 - 2018 рр. свідчить, що 100% питомої ваги має дохід від реалізації продукції. В 2018 році абсолютна сума доходу від реалізації продукції збільшилась на 4164,1 тис. грн. порівняно з 2016 роком, або на 827,4%.

При цьому у порівнянні із 2017 роком сума доходу від реалізації продукції і надання послуг зросла на 3403,4 тис. грн., або на 269,3%. Тобто в 2018 році відбувався значний приріст доходу у порівнянні із попередніми

роками, що свідчить про кількісне розширення діяльності підприємства і створює фундамент для нарощування обсягів діяльності в майбутніх періодах.

Прибуток формується як різниця між отриманими доходами та понесеними видатками.

Таблиця 2.7

Склад і структура доходів ТОВ «Валена М» у 2016 - 2018 рр.

Показник	Рік						Відхилення, 2018 / 2016	
	2016		2017		2018		Абс. + -	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Дохід (виручка) від реалізації продукції	503,3	100,0	1264	100,0	4667, 4	100,0	4164,1	827,36
Операційні доходи	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші доходи від звичайної діяльності	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього доходів	503,3	100,0	1264	100,0	4667, 4	100,0	4164,1	827,36

Структуру витрат і відрахувань показано в табл. 2.8.

На витратних статтях звітності відображаються:

- на статті «Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)» - виробнича собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), або собівартість реалізованої продукції;

- на статті «Інші операційні витрати» - собівартість реалізованих виробничих запасів, безнадійні борги і збитки від знецінення запасів; збитки від операційних курсових різниць.

Склад та структура витрат та відрахувань ТОВ «Валена М» у 2016 - 2018 рр.

Показник	Рік						Відхилення	
	2016		2017		2018		2018/2016	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абс.,+ -	%
Податок на додану вартість	83,9	17,01	211	16,92	777,4	17,54	693,5	826,58
Собівартість реалізованої продукції	342,2	69,40	924,4	74,11	3031,5	68,40	2689,3	785,89
Інші операційні витрати	63	12,78	112	8,98	623,4	14,06	560,4	889,52
Податок на прибуток від звичайної діяльності	4	0,81	-	-	-	-	- 4	100,00
Усього витрат і відрахувань	493,1	100	1247,4	100	4432,3	100	3939,2	798,86

У формуванні прибутків значну роль відіграють відрахування від доходів, прибутків.

Відрахування від доходів існують такі:

- податок на додану вартість;
- акцизний збір;
- інші відрахування з доходу - знижки, повернення товарів тощо.

Відрахування від прибутку - це податок на прибуток від звичайної діяльності і податки з надзвичайного прибутку.

Як бачимо, з - поміж витрат найбільшу питому вагу має собівартість реалізованої продукції - 69,4% в 2016 році, 68,4% у 2018 році. Значну частку становлять інші операційні витрати. Так, в 2016 році вони дорівнювали 12,8%, а у 2018 - 14,1%.

Дані табл. 2.8 показують, що найбільшу частку відрахувань становлять податки на додану вартість: 17% в 2016 році, 16,9% в 2016 році, 17,5% в 2018 році.

Аналіз прибутку ТОВ «Валена М» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка прибутку підприємства ТОВ «Валена М» у 2016 - 2018 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення 2018/2016	
	2016	2017	2018	Абс., +/-	%
Валовий прибуток	77,2	128,6	858,5	781,3	1012,05
Прибуток від операційної діяльності	14,2	16,6	235,1	220,9	1555,63
Прибуток від звичайної діяльності	14,2	16,6	235,1	220,9	1555,63
Усього прибутку до оподаткування	14,2	16,6	235,1	220,9	1555,63
Податок на прибуток	4	-	-	-	-
Чистий прибуток	10,2	11	148,9	138,7	1359,80

Проаналізувавши прибуток підприємства, можемо визначити наступні тенденції:

- збільшення суми валового прибутку підприємства, а саме на 781,3 тис. грн. в 2018 році порівняно з 2016 роком;
- збільшення суми операційного прибутку підприємства, а саме на 220,9 тис. грн. в 2018 році порівняно з 2016 роком;
- в 2016 - 2018 роках на ТОВ «Валена М» спостерігалися чисті прибутки в розмірі 10,2, 11 і 148,9 тис. грн. відповідно.

Аналіз динаміки прибутку дає підстави стверджувати, що валовий прибуток має тенденцію до збільшення. Це говорить про задовільну структуру

собівартості продукції. В той же час знижується чистий прибуток, що пов'язано із непропорційним збільшенням накладних витрат підприємства.

2.2 Функціонально - компетентнісний аналіз лідерських якостей менеджерів ТОВ «Валена М» різних рівнів

Функціональна компетентність – це здатність виконувати функції, які можуть бути доручені повністю або частково працівникові, який займає певну посаду з урахуванням технологічної однорідності й взаємозв'язку робіт, що дозволяє забезпечити оптимальну спеціалізацію працівників. Функціональні обов'язки розробляються на основі нормативних документів у відповідності до змісту професійної діяльності працівника. Деталізація опису обов'язків має точно відповідати розмежуванню сфер діяльності різних робочих місць, перешкоджати виникненню «нічийних» зон.

Функціонально – компетентнісний аналіз керівного складу ТОВ «Валена М» проводився з використанням таких складових лідерських компетенцій (рис. 2.2.), яка максимально відповідає специфіці діяльності ТОВ «Валена М», цілям та вимогам, що пред'являються до працівників керівного складу підприємства, як на вищому рівні, так і для керівників підрозділів. Окремо було оцінено керівника підприємства та керівників кожної з бригад.

Для оцінки лідерських якостей керівного складу ТОВ «Валена М» застосовувались такі інструменти:

- аналіз формальних даних (особистої справи, біографії);
- тестування (тести компетенцій, психологічні тести, оцінка управлінського потенціалу та організаційної поведінки);
- експертне опитування (метод «360 градусів»);
- моделювання ділових ситуацій;
- індивідуальне інтерв'ю з керівником.

Було обрано п'ятибальну шкалу оцінювання лідерських якостей керівників. Середня оцінка за функціями складала загальну оцінку за

компетенцією, відповідно середня оцінка за компетенціями складала загальну оцінку здатності до лідерства. Методика оцінки керівника вищої ланки та керівників підрозділів підприємства є однаковою.

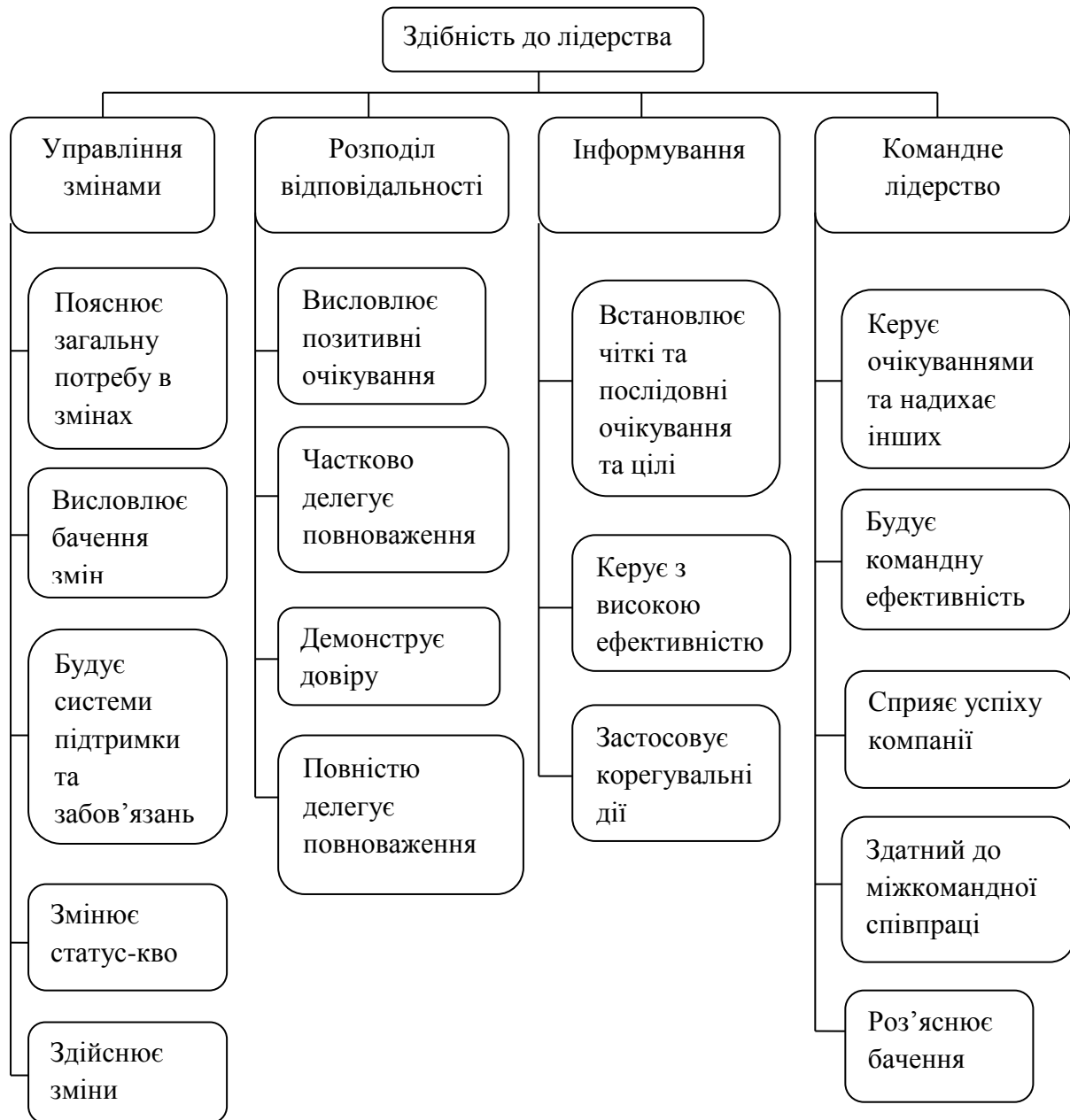


Рис. 2.2. Складові лідерських компетенцій

Результати аналізу лідерських якостей керівника ТОВ «Валена М» наведено на табл. 2.10.

За результатами проведеного аналізу, можна сказати, що керівник ТОВ «Валена М» безумовно має здібність до лідерства. Але загальна оцінка його

компетенцій знаходиться в межах від 3 до 4 балів, що свідчить про далекі від «ідеалу» показники. При оцінці майже не було зафіксовано максимальних показників (5 із 5), а ті функції за якими цей показник було досягнуто можна пояснити не стільки здібністю до лідерства керівник ТОВ «Валена М», скільки його владою та повноваженнями. Також не можна забувати про те, що деякі оцінки, які виставлялися підлеглими керівника ТОВ «Валена М» мають не зовсім об'єктивний характер внаслідок виявлення «поваги» підлеглими до керівництва.

Таблиця 2.10

Аналіз лідерських компетенцій керівного складу ТОВ «Валена М»

Компетенції	Результати аналізу (бали з 5 можливих)			
	Директор	Заступник з виробництва	Керівник бригади 1	Керівник бригади 2
Управління змінами:	4	3	3	4
- пояснює загальну потребу в змінах	4	4	2	4
- висловлює бачення змін	3	4	3	3
- будує системи підтримки та зав'язань	5	3	3	4
- змінює статус-кво	5	3	2	3
- здійснює зміни	4	3	4	4
Розподіл відповідальності:	3	4	3	4
- висловлює позитивні очікування	3	4	2	5
- частково делегує повноваження	4	4	3	3
- демонструє довіру	3	4	4	4
- повністю делегує повноваження	2	3	4	4
Інформування:	3	4	3	4
- встановлює чіткі та послідовні очікування та цілі	3	4	2	4
- керує з високою ефективністю	3	4	4	4
- застосовує корегувальні дії	4	4	4	4
Командне лідерство:	4	3	3	4
- керує очікуваннями та надихає інших	4	4	3	3
- будує командну ефективність	3	4	2	4
- сприяє успіху компанії	4	3	3	3
- здатний до міжкомандної співпраці	4	3	4	4
- роз'яснює бачення	4	3	3	4
Загальна здібність до лідерства	4	4	3	4

Отже сильними сторонами лідерських здібностей керівника ТОВ «Валена М» є такі компетенції:

– управління змінами (за виключенням здібності до чіткого висловлювання бачення змін);

– командне лідерство (за виключенням побудови командної ефективності).

До слабких сторін лідерських здібностей керівника ТОВ «Валена М» можна віднести такі:

– розподіл відповідальності (за виключенням часткового делегування повноважень), в якому особливу увагу слід приділити повному делегуванню повноважень;

– інформування (за виключенням застосування корегувальних дій).

Таким чином можна сказати, що керівник ТОВ «Валена М» має посередні лідерські здібності, має свої сильні та слабкі сторони і потребує рекомендацій щодо формування своїх лідерських здібностей для подальшого розвитку підприємства ТОВ «Валена М» та його керівника як лідера та управлінця.

Загальна оцінка лідерських компетенцій заступника директора ТОВ «Валена М» з виробництва також знаходиться в межах від 3 до 4 балів, що свідчить про досить посередні показники. Не було зафіксовано жодного максимального значення показника (5 із 5).

Сильними сторонами лідерських здібностей керівника ТОВ «Валена М» можна вважати:

– розподіл відповідальності (за виключенням повного делегування повноважень);

– інформування (без виключень).

До слабких сторін лідерських здібностей заступника директора ТОВ «Валена М» з виробництва можна віднести такі:

– управління змінами (за виключенням пояснення загальної потреби в змінах та висловлення бачення змін;

– командне лідерство (за виключенням керування очікуванням та надихання інших та побудови командної ефективності).

Результати проведеного аналізу лідерських здібностей керівника бригади №1, свідчать про те, що він має сумнівну здібність до лідерства. Загальна оцінка його компетенцій є мінімально задовільною (3 з 5), це дуже

«неконкурентоспроможний» показник. Не було зафіксовано жодного максимального показника (5 із 5).

Можна сказати що ця людина працює не на своєму місці, і ця посада потребує або зміни виконавця, або ретельного та інтенсивного розвитку в найближчій термін лідерських здібностей наявного виконавця. Треба зазначити, що перебування особи без відповідних лідерських здібностей на керівній посаді – це насамперед помилка вищого керівництва. І вона має бути виправлена або усунута саме силами керівника ТОВ «Валена М». Отже рекомендації щодо формування лідерських здібностей, яких потребує керівник ТОВ «Валена М» мають бути скеровані і на його підлеглих, особливо на керівника бригади №1 ТОВ «Валена М».

До сильних сторін лідерських здібностей керівника бригади №1 ТОВ «Валена М» можна віднести:

- здійснення змін при управлінні змінами;
- демонстрацію довіри та повне делегування повноважень при розподілі відповідальності;
- здатність до між командної співпраці при командному лідерстві.

Особливу увагу при «роботі над помилками» керівнику бригади №1 ТОВ «Валена М» слід приділити:

- поясненню загальних потреб в змінах та зміненню статус-кво при управлінні змінами;
- висловлювання позитивних очікувань при розподілі відповідальності;
- встановленню чітких та послідовних очікувань та цілей при інформуванні;
- побудові командної ефективності при командному лідерстві.

Треба зауважити, що керівник бригади №2 ТОВ «Валена М» має значний нерозкритий потенціал лідерських здібностей. Загальна оцінка його компетенцій свідчить про притаманні цій особі лідерські здібності, розкриті не повною мірою через різні причини (вік та нестача досвіду, відсутність

відповідних знань та можливості до самоосвіти, супротив неформальних лідерів команди тощо).

При оцінці майже не було зафіксовано максимальних показників (5 із 5), але продемонстровані результати мають сталий позитивний характер та всебічний прояв лідерських здібностей особи. Варто відзначити що розвиток лідерських здібностей саме керівника бригади №2 ТОВ «Валена М» може дати найбільш істотний та швидкий ефект на середньому щаблі управління та може сприяти побудові успішної кар'єри керівника бригади №2 ТОВ «Валена М». У разі ігнорування лідерського потенціалу керівника бригади №2 ТОВ «Валена М» керівником підприємства, організація може втратити цінного співробітника.

Незважаючи на сталий характер показників лідерських здібностей керівника №2 ТОВ «Валена М» можемо виділити сильні та слабкі сторони.

Сильні сторони:

- пояснення загальної потреби в змінах, здійснення змін та побудова системи підтримки та забор'язань при управлінні змінами;
- розподіл відповідальності
- інформування;
- побудова командної ефективності, здатність до міжкомандної співпраці та роз'яснення бачення при командному лідерстві.

Слабкі сторони:

- висловлювання бачення змін та змінення статус-кво при управлінні змінами;
- часткове делегування повноважень при розподілі відповідальності;
- керування очікуваннями та надихання інших, сприяння успіху компанії при командному лідерстві.

Проаналізувавши лідерські здібності усього керівного персоналу ТОВ «Валена М» можна зробити висновок, що ситуація не є критичною, але потребує розробки шляхів формування лідерських компетенцій керівництва підприємства на всіх рівнях управління. Ці дії потребують впровадження як для виправлення існуючих проблем із лідерськими здібностями керівників ТОВ

«Валена М», так і для розкриття наявного потенціалу лідерських здібностей працівників підприємства.

2.3 Аналіз лідерських компетенційних профілів менеджерів ТОВ «Валена М»

Профіль компетенцій лідерства є описом набору компетенцій та відповідно – пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів для забезпечення реалізації ними функцій лідерства, сприяння реалізації змін та приведенню діяльності підприємства до найвищих сучасних бізнес стандартів.

Дослідивши профілі лідерських компетенцій керівного складу ТОВ «Валена М», які використовуються на підприємстві і які використовувалися для оцінки лідерських якостей керівного складу підприємства у попередньому підпункті роботи, можна зробити висновок про їх невідповідність сучасним досягненням науки управління та цілям організації в загалі.

Використання неактуальних профілів лідерських компетенцій керівного складу підприємства значно знижує ефективність діяльності ТОВ «Валена М». Негативні прояви цього явища можуть мати такі наслідки:

- необ'єктивна оцінка лідерських якостей керівного персоналу;
- спрямування розвитку та самовдосконалення керівних кадрів хибним шляхом;
- помилковий вибір працівників ТОВ «Валена М» для кар'єрного просування;
- створення негативного соціально – психологічного клімату в колективі ТОВ «Валена М» як результат невдоволення працівників керівниками;
- неналежне виконання керівним складом ТОВ «Валена М» своїх функцій;
- невірне спрямування зусиль всього колективу підприємства;

– тощо.

Наявні на підприємстві ТОВ «Валена М» лідерські компетенційні профілі (табл. 2.11) мають ряд суттєвих недоліків.

Таблиця 2.11

Лідерський компетенційний профіль, що використовується на ТОВ «Валена М»

Компетенції лідерства	Функції керівника	Відмінності для різних рівнів менеджменту
Управління змінами	<ul style="list-style-type: none"> – пояснює загальну потребу в змінах; – висловлює бачення змін; – будує системи підтримки та забор'язань; – змінює статус-кво; – здійснює зміни. 	немає
Розподіл відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> – висловлює позитивні очікування; – частково делегує повноваження; – демонструє довіру; – повністю делегує повноваження. 	немає
Інформування	<ul style="list-style-type: none"> – встановлює чіткі та послідовні очікування та цілі; – керує з високою ефективністю; – застосовує корегувальні дії. 	немає
Командне лідерство	<ul style="list-style-type: none"> – керує очікуваннями та надихає інших; – будує командну ефективність; – сприяє успіху компанії; – здатний до міжкомандної співпраці; – роз'яснює бачення. 	немає

Перш за все діючий лідерський компетенційний профіль не повністю відповідає сучасній структурі лідерських компетенційних профілів, яка визнана найбільш ефективною в умовах сучасної економіки (рис. 2.3.).

Основні групи компетенцій лідерства, які є важливими на сьогоднішньому етапі розвитку вітчизняних підприємств та будуть актуальними і в майбутньому, зокрема, здатність керівників управляти з орієнтацією на результат, аналітичне мислення та стратегічне планування, відповідальність за управління людськими ресурсами та навички ефективної комунікації, як усної, так і письмової.

Орієнтація на результат – це спроможність брати на себе відповідальність, сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених

цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації.



Рис. 2.3. Ключові компетенції лідерства

Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності пов'язана із очікуваннями щодо якості діяльності підлеглих, успішного впровадження змін, розвитку ефективної співпраці, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати вироблення актуальної продукції та надання дієвих послуг.

Аналітичне мислення – це здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем.

Аналітичне мислення є основою для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій. Важливою є спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій керівників різних рівнів, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху розв'язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей.

Управління людськими ресурсами – це спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність організації та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації.

Управління людськими ресурсами пов'язане із визнанням найвищої цінності Людини та усвідомлення керівниками відповідальності за управління підпорядкованих їм службовців на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, мотивування активної участі працівників, їх професійного розвитку тощо.

Ефективна комунікація – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку.

Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між організаціями, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для

забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.

Отже діючий на ТОВ «Валена М» лідерський компетенційний профіль не повною мірою відповідає актуальному науковому зразку і потребує доопрацювання для того щоб максимально ефективно використовуватись у діяльності підприємства.

Також одним із суттєвих недоліків діючого лідерського компетенційного профілю ТОВ «Валена М» є те, що в ньому зовсім відсутня диференціація лідерських компетенцій і функцій за рівнями керівництва. Тобто до керівників всіх рівнів використовується абсолютно однаковий підхід до визначення, побудови і розвитку лідерських компетенцій. Але хоча як правило, ключові групи компетенцій лідерства є однаковими для всіх управлінських рівнів в межах організації, однак компетенції по-різному застосовуються залежно від функцій / ролей на різних рівнях. Наприклад, комунікаційні навички потрібні для всіх, однак ті навички, якими має володіти керівник базового рівня, котрий організовує роботу спеціалістів, значно відрізняються від тих навичок, які потрібні заступникові міністра для надання стратегічних рекомендацій міністрові щодо конкретного напрямку дій.

Враховуючи це, профілі компетенцій лідерства мають бути розраховані на три рівні компетенцій для трьох рівнів лідерства: для керівників вищого рівня, середньої ланки та базового рівня керівників. Ці рівні компетенцій мають бути визначені на основі аналізу функцій керівників-лідерів (аналізу рівня управлінської відповідальності, обсягу роботи, природи управлінських функцій та функцій лідерства), а не на основі визначених системою класифікації. Різні рівні компетенцій мають демонструвати ті суттєві розбіжності, які існують між різними функціональними рівнями керівників.

Таким чином можна зробити висновок, що лідерські компетенційні профілі ТОВ «Валена М» потребують удосконалення та доопрацювання для того щоб вони могли бути ефективно використані у діяльності підприємства. Водночас керівники всіх рівнів ТОВ «Валена М» мають працювати над своїми лідерськими компетенціями бо вони не відповідають наявним вимогам.

В результаті опитування персоналу ТОВ «Валена М» було складено умовний портрет «ідеального» керівника ТОВ «Валена М», до якого слід прагнути керівним кадрам підприємства всіх ланок.

ПОРТРЕТ КЕРІВНИКА – ЛІДЕРА: очима персоналу ТОВ «Валена М».

Організатор, вміє налагодити роботу. Ініціатор. Генератор важливих справ. Може повести за собою, до нього тягнуться люди. Серце команди

Чітко ставить завдання, формулює ідею – дає можливість іншим виконувати, розвивати. Не вдається до надмірного контролю. Важливо дати людині свободу; поважати професіонала!

Не тисне на працівників. Тонкий психолог. Стриманий, керує емоціями, поводить коректно

Може швидко зорієнтуватися. Здатний запобігати виникненню проблем та розв'язувати їх

Рівне ставлення до працівників

Не перекладає провину на інших, бере на себе відповідальність за управління персоналом.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ
ТОВ «ВАЛЕНА М»

3.1 Формування лідерських компетенцій менеджерів ТОВ «Валена М»

Матеріали дослідження дають змогу конкретизувати специфічні вимоги до сучасного керівника підприємства ТОВ «Валена М» з урахуванням виконуваних ним рольових функцій. Деякі якості у частини керівників ТОВ «Валена М» розвинуті гірше, ніж потрібно для ефективного співробітництва з підлеглими. На думку опитуваних підлеглих, у керівників ТОВ «Валена М» особливо не вистачає таких якостей, як ввічливість і тактовність, обґрунтована сміливість при прийнятті рішень, справедливість при розгляді конфліктних ситуацій, уміння враховувати можливості виконавців.

Важливою характеристикою для керівного складу ТОВ «Валена М» має стати діловитість лідера, яка проявляється у плановості, чіткій регламентації діяльності, високій організованості, підприємливості, конкретності і оперативності в роботі, продуманому розпорядництві і гнучкості у розв'язанні поточних питань, умінні правильно маневрувати виробничими ресурсами і швидко перебудовуватися, якщо цього вимагають інтереси справи.

Діловитість означає деяку практичність, уміння одержувати максимум користі для загальної справи при наявних ресурсах, здатність твердо оцінювати виробничу ситуацію і прогнозувати результати намічених дій. Діловий лідер ставить завдання для підлеглих з чіткими цілями, вміло підбирає виконавців, чітко розмежовує їх обов'язки, права і відповідальність, здійснює систематичний контроль, ефективно стимулює за хорошу роботу.

Рисою ділового стилю лідерства є професійне здійснення розпорядчої діяльності, наукова обґрунтованість рішень, що базується на високому рівні знань і розвинутому інтелекті керівника. Високий демократизм управлінського процесу за ринкової економіки не може супроводжуватися створенням

чисельних рад, комісій та засідательською метушною, що нерідко веде до бюрократизму в роботі і втрати відповідальності посадових осіб за доручену ділянку.

За свідченням Лі Якокки, всім підручникам наперекір «... у корпораціях основну частину важливих рішень приймають окремі особи, а не комісії і комітети. Комісії необхідні – в них люди діляться один з одним своїми знаннями і намірами. Але коли комісії підмінюють індивідуальності — продуктивність значно знижується» [17].

Діловий керівник вміло користується різноманітними методами і прийомами стимулювання за високоякісну роботу і скупий на стягнення. До того ж пам'ятає, що, накладаючи стягнення на людину, не можна її принижувати. Відомий такий приклад з історії Французької революції, що проголосила свободу особистості і коли на повний голос заговорили про людську гідність. Шарлота Корде, що вбила одного із вождів революції — Марата, була заарештована і страчена на гільйотині. Коли її відрублена голова впала в корзину, кат Сансон підняв її і дав декілька ляпасів за вбивство Марата. За це кат був звільнений з посади, оскільки порушив закон: «Караючи, не принижувати».

Ефективність лідерства керівника ТОВ «Валена М» залежатиме і від поведінки лідера, специфічні риси поведінки роблять поведінку одних лідерів більш ефективною, ніж інших. Оскільки певні риси характеру важко змінювати, то мабуть легше знайти ефективною поведінку, навички, засвоїти певні правила, перевірені багаторічною практикою.

Керівник ТОВ «Валена М» як лідер своєю поведінкою повинен постійно демонструвати чесність, певну мужність говорити правду підлеглим, колегам на роботі і вищестоящим керівникам, не боятися признатися у здійсненні помилки. Відомо, що коли про щось промовчати, підчистити, пересмикнути, то відверта брехня може видатись досить правдоподібною. Причиною зниження самооцінки керівників, спеціалістів та інших працівників ТОВ «Валена М», відчуття невпевненості в собі іноді стають численні негаразди у житті, зневіра від невизначеності у завтрашньому дні, стресові ситуації та невдачі. Соціальна

психологія розробила чимало слухних рекомендацій, як перебороти в собі негативні наслідки цього явища. У зв'язку з цим керівникам ТОВ «Валена М» потрібно, насамперед провівши самоаналіз, виявити свої сильні і слабкі сторони і відповідно сформулювати власні перспективні й найближчі цілі, а потім плани і задачі їх реалізації. При позитивних результатах це стане додатковим мотивом продуктивної роботи, підвищить рейтинг працівника у власних очах, заставить думати про себе лише добре. Якщо ж фактичні результати не відповідають намірам і сподіванням працівника, то це стане сигналом того, що слід внести корективи у його діяльність, замість того, щоб нарікати на свою долю і неповноцінність.

Лідер повинен постійно розвивати уміння управляти своїми психічними і біофізіологічними механізмами, властивостями емоційно-вольової сфери, можливостями пам'яті та іншими властивостями організму. У цьому зв'язку керівні кадри ТОВ «Валена М» мають звернути увагу на такі психологічні методи, як аутотренінг, медитація, рефлексія, уроки релаксації, оволодіння вмінням знімати емоційне, психічне, інтелектуальне, біологічне та інші види навантажень, при необхідності включати компенсаторно-адаптаційний механізм особистості.

Відомий педагог А.С. Макаренко вважав неприпустимим появу заклопотаного педагога на роботі. На його думку, він завжди повинен передавати своїм підопічним мажорність настрою, заряд бадьорості і впевненості. Тобто лідер повинен постійно демонструвати спокій, урівноваженість, впевненість у собі. Ще Марк Твен радив уникати людей, які стараються підірвати віру в себе. На його думку, ця риса властива дрібним людям. Керівник повинен вірити у свою справу, бути сміливим, цілеспрямованим, рішучим і вміти ці якості демонструвати підлеглим. Суворість і вимогливість керівника ніколи не повинна переходити в зайву прискіпливість.

Зарубіжні дослідники стверджують, що навіть в інженерній, чисто технічній сфері діяльності часто тільки 15% успіху залежить від технічних знань керівника, а 85% від особистих якостей, його поведінки.

Керівнику ТОВ «Валена М» слід звернути увагу на те, що ефективному стилю лідерства притаманний високий рівень особистої культури керівника (лідера), знання норм міжособистого спілкування і дотримання правил службової етики. Такий лідер шанобливий до людей, особливо до жінок і досвідчених працівників, терпеливо відноситься до їх потреб, прагнень і запитів, вміє радитися з людьми і довіряє їм, критично оцінює власні досягнення.

Видатний американський психолог Д. Карнегі вважає, що необхідно виражати задоволення при зустрічі з людьми, якщо ви хочете, щоб вони були задоволені, зустрічаючись з вами. «Усмішка нічого не коштує, але робить багато. Вона збагачує тих, хто її одержує, і в той же час ті, хто її віддає, не бідніють. Вона приносить щастя в дім, здійснює добрий вплив на справу і зміцнює дружбу. Вона є відпочинком при втомі, сонячним світлом при журбі і кращим протиотрутим засобом при нещасті» [3].

Також керівному складу ТОВ «Валена М» не слід забувати про те, що в управлінській діяльності велику (чудодійну) силу має особиста привабливість лідера, складовими якої є:

1. Високі моральні якості і характеристики.
2. Психологічні знання і уміння: комунікабельність і симпатичність, правильний підхід до зіркових і референтних груп, інтуїтивне вловлювання настання конфлікту.
3. Техніка самопрезентації — це вміння себе показати. Крім природного дару, треба мати спеціальні знання, оволодіти певними навичками самопрезентації, тобто технікою особистої чарівності.

Успішне лідерство вимагає доброго знання підлеглих, усього колективу працюючих, що дає змогу вибрати саме ті методи впливу на працівника, які відповідають його психологічній структурі, цінним орієнтаціям, потребам і інтересам.

Функціонування підприємства у ринкових умовах ринкових умовах господарювання вимагає від керівництва ТОВ «Валена М» відмовитись від багатьох психологічних стереотипів взаємовідносин в системі «керівник —

підлеглий», приділити увагу ретельному вивченню і оволодінню нормами і правилами діяльності, що позитивно зарекомендували себе у вітчизняній та зарубіжній практиці управління, а саме впровадити у свою професійну діяльність такі рекомендації:

1. Здійснювати загальну економічну і соціальну політику, усувати труднощі, що виникають у повсякденній роботі, та розв'язувати перспективні питання.

2. Постійно демонструвати високу організаційну культуру: плановість, точність у всьому, самодисципліну, бережливе ставлення не тільки до свого, але й до чужого часу.

3. Навчитись бути рішучим, не відкладати важливих справ з дня на день, а прийняте рішення неухильно впроваджувати в життя.

4. Бути справедливим, особливо до підлеглих, і вимогливим. Не допускати фаворитизму, завищених оцінок одних і принизливого, зарозумілого ставлення до інших.

5. Завжди заохочувати підлеглого за добру роботу, але самому ніколи не робити того, що повинні робити підлегли, за винятком вкрай необхідного. Навчити підлеглого виконувати робочу завжди більш виправдано, ніж робити її самому.

6. Надавати максимальну самостійність співробітникам, якщо їх дії і думки суттєво не розходяться з думками керівника. Не сперечатися щодо дрібниць.

7. Не користуватися владою до тих пір, поки можна діяти іншими способами. Не підкреслювати службову вищість, своє становище.

8. Щоб запобігти непорозумінню, у деяких випадках давати письмові розпорядження, особливо коли мова йде про відповідальні задачі. Якщо розпорядження виявилось помилковим, визнати помилку, попросити вибачення.

9. Не карати підлеглого, якщо він припустився помилки при виконанні корисної справи, щоб не позбавити його ініціативи на майбутнє.

10. Позитивно сприймати критику та ділові пропозиції, на нарадах, на зборах і засіданнях не виступати першим.

11. Поважати чужу думку, якщо вона навіть не збігається з твоєю, а свою думку висловлювати стисло.

12. Бути ввічливим, безмежно терплячим, ніколи не виявляти роздратованості.

13. Пам'ятати, що керівництво — це мистецтво заставляти інших робити всю роботу.

14. Бути доброзичливим до колег по службі і підлеглих, завжди робити людям добро.

15. Зберігати почуття відповідальності за доручену справу. Згадувати про свої обов'язки раніше, ніж про права.

16. Шукати і розробляти найкращі рішення і старатися їх реалізувати, як би це важко не було.

17. Завжди виконувати свою обіцянку дотримуватися даного слова.

18. Бути чесним, правдивим у вчинках і міркуваннях

19. Цікавитися всім новим, передовим і прагнути досягти успіху в роботі. Для цього постійно вчитися і самоудосконалюватися.

20. Дбати про власне здоров'я і здоров'я підлеглих, систематично займатися фізкультурою.

Щоб успішно здійснювати управління підприємством, всі менеджери ТОВ «Валена М» повинні мати необхідну підготовку з основ службової етики, спілкування із працівниками, що мають неоднакові службові права і обов'язки тощо.

Також при формуванні лідерських компетенцій керівного складу ТОВ «Валена М» у пригоді може стати вивчення японського стилю керівництва, що одержав широке поширення в практиці світового менеджменту, особливої уваги керівників ТОВ «Валена М» заслуговують наступні аспекти японської філософії управління:

1) розвиток «колективного духу», колективної відповідальності замість персональної;

- 2) широка участь працівників у «гуртках якості» та в інших формах участі в управлінні промисловістю. Прийняття рішення за пропозицією «знизу»;
- 3) повага до ритуалів, звичаїв, традицій (щоденна фіззарядка і співання гімну фірми, декларування заповідей, вступна промова низового керівника);
- 4) культ вірності слову, виробничо-економічні зв'язки часто здійснюються без будь-яких документів (договорів);
- 5) виховання у кожного працівника почуття обов'язку, відданості «своїй фірмі»;
- 6) не висуватись, зростати професійно тільки разом з усіма;
- 7) общинний принцип підпорядкування лідеру, ватажку; вилучення з общини як вища форма стягнення;
- 8) мотивація досягнень групових цілей;
- 9) «доступність» керівника, відмова від окремих кабінетів, безпосередня участь у виробничих процесах;
- 10) велика увага неформальним контактам;
- 11) оцінка працівника залежно від ставлення до нього інших працівників;
- 12) повічне наймання на роботу;
- 13) оплата праці залежно від стажу і віку;
- 14) приймання на роботу за рекомендаційним листом, матеріальна відповідальність особи, що дала рекомендацію;
- 15) повне охоплення навчанням усіх працюючих;
- 16) створення «банків талантів», за допомогою яких підшуковують роботу адміністративному персоналу, інженерам, технікам та іншим спеціалістам.

Дотримання викладених рекомендацій може сприятиме формуванню лідерських компетенцій керівників ТОВ «Валена М» різних рівнів та посилюватиме роль лідерства в управлінні підприємством.

3.2 Посилення ролі лідерства в менеджменті підприємства ТОВ «Валена М»

Для посилення ролі лідерства у менеджменті ТОВ «Валена М» доцільною буде розробка нового профілю лідерських компетенцій у відповідності до якого будуть оцінюватись та удосконалюватись лідерські здібності керівного персоналу ТОВ «Валена М».

Новий профіль має містити диференційовані підходи до роботи керівників різних рівнів та описувати моделі недієвої поведінки керівників. При використанні компетенційного профілю, що розроблений у відповідності до сучасних досягнень науки управління та враховує недоліки попереднього зразка використовуваного на ТОВ «Валена М», мають значно підвищитись лідерські здібності керівного складу та ефективність менеджменту підприємства в цілому.

Далі наведено проект профілю лідерських компетенцій для використання на ТОВ «Валена М». У проекті виділено 4 ключові групи компетенцій лідерства:

- орієнтація на результат;
- аналітичне мислення;
- управління людськими ресурсами;
- ефективна комунікація.

Проект передбачає характеристику ключових лідерських компетенцій для всіх рівнів управління:

- керівники вищого рівня;
- керівники середньої ланки;
- базовий рівень керівництва.

Також проект містить опис недієвої поведінки керівників всіх рівнів, яка є неприпустимою і значно гальмує розвиток лідерських компетенцій керівного складу ТОВ «Валена М».

У табл. 3.1 наведено опис поведінки керівників всіх рівнів щодо групи компетенцій «Орієнтація на результат».

Група компетенцій «Орієнтація на результат»

Керівники вищого рівня.	Керівників середньої ланки.	Базовий рівень керівників.
<ul style="list-style-type: none"> – визначає очікувані результати діяльності організації; – керує та спрямовує діяльність організації в цілому або у визначеному напрямі на досягнення очікуваних результатів; – бере відповідальність за результативність діяльності організації в цілому або у визначеному напрямі; – самостійно приймає вчасні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень; – очолює стратегічне планування; – визначає напрями та пріоритети діяльності організації, корегує пріоритети діяльності в разі потреби; визначає першочерговість дій на основі пріоритетів організації; – керує та спрямовує розроблення та впровадження політики організації; – здійснює оцінку досягнення результатів діяльності; – забезпечує постійне удосконалення діяльності організації, сприяючи її результативності та ефективності; – приймає рішення щодо залучення та ефективного використання фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів для досягнення цілей, що стоять перед організацією. 	<ul style="list-style-type: none"> – усвідомлює /розуміє очікувані результати діяльності організації; – організація діяльності структурного підрозділу(ів) на досягнення очікуваних результатів; – бере відповідальність за результативність діяльності свого структурного підрозділу; – приймає вчасні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень; – забезпечує дотримання пріоритетів діяльності на рівні свого структурного підрозділу; – управляє людськими, інформаційними та іншими ресурсами ефективно. – постійно удосконалює діяльність структурного підрозділу (департаменту/управління), сприяючи його результативності та ефективності; – здійснює моніторинг та оцінку досягнення результатів діяльності; – надає пропозиції керівництву щодо стратегічного плану та забезпечує дотримання реалізації стратегічних планів; – здійснює поточне планування, визначає першочерговість дій структурного підрозділу на основі пріоритетів організації та планує робоче навантаження залежно від потреб; – формує пропозиції щодо політики, стратегій, програм діяльності; 	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечує дотримання реалізації стратегічних планів, надає пропозиції керівництву щодо стратегічного плану; – планує робоче навантаження, управляє своїм робочим часом та часом своїх працівників на щоденній основі залежно від потреб; – напрацьовує первинні матеріали для формування пропозицій щодо політики, стратегій, програм діяльності;

Як видно з табл. 3.1 керівники різних рівнів мають суттєві відмінності у своїй поведінці. І якщо керівники середньої ланки та базового рівня керівництва мають більшість спільних моделей поведінки та декілька окремих, то поведінка керівника вищого рівня має бути особливою і не повторювати поведінкові моделі керівників нижчих рівнів. Ці відмінності ілюструють різний

масштаб діяльності керівників різних рівнів та напрямок руху процесів по «керівних сходах».

У табл. 3.2 наведено вимоги до поведінки керівників всіх рівнів управління щодо групи компетенцій «Аналітичне мислення».

Таблиця 3.2

Група компетенцій «Аналітичне мислення»

Керівники вищого рівня.	Керівників середньої ланки.	Базовий рівень керівників.
<ul style="list-style-type: none"> – формулює бачення, враховуючи соціальні, економічні та інші тенденції розвитку суспільстві; – розуміє та враховує пріоритети власників при формулюванні бачення, напрямів та стратегій діяльності організації; – аналізує великі обсяги інформації з різних джерел та розглядає різні точки зору; – враховує факти, обмеження, ймовірні ризики та потенційні наслідки діяльності, а також можливості запобігання непередбачуваним обставинам та ризикам; – генерує та представляє власникам підприємства нові ідеї; – аналізує зміни у організації, країні, світі та визначає шляхи управління змінами; – аналізує та пропонує власникам підприємства альтернативні шляхи вирішення питань/розв'язання проблем. 	<ul style="list-style-type: none"> – розглядає та узагальнює інформацію з різних джерел, аналізує різні точки зору; – враховує факти, обмеження, ймовірні ризики та потенційні наслідки діяльності, а також можливості запобігання непередбачуваним обставинам та ризикам; – генерує та представляє керівництву нові ідеї. Творчо підходить до вирішення поточних питань; – аналізує та пропонує керівництву альтернативні шляхи вирішення питань/розв'язання проблем. 	
	<ul style="list-style-type: none"> – аналізує зміни у організації, країні, світі та пропонує шляхи управління змінами. 	<ul style="list-style-type: none"> – аналізує зміни у організації, країні, світі та вивчає міжнародний досвід.

Відповідно до групи компетенцій «Аналітичне мислення» також керівник вищого рівня має свої унікальні та найбільш вибагливі вимоги до поведінки. Безумовно, керівник вищого рівня повинен мати найбільш розвинуте аналітичне мислення та стратегічне бачення, тому що саме від цих його здатностей залежить успіх функціонування організації у довгостроковій перспективі. Саме тому вимоги по цій групі компетенцій до керівника вищого рівня такі високі. Керівники ж нижчих рівнів мають майже однакові поведінкові моделі, єдина відмінність між ними відображає різні рівні управлінського впливу та масштаб повноважень і відповідальності.

У табл. 3.3 наведено опис поведінки керівників всіх рівнів щодо групи компетенцій «Управління людськими ресурсами».

Таблиця 3.3

Група компетенцій «Управління людськими ресурсами»

Керівники вищого рівня	Керівників середньої ланки	Базовий рівень керівників
<ul style="list-style-type: none"> – демонструє професіоналізм, добросесність, етику поведінки, високу культуру спілкування, слугуючи прикладом для інших працівників; – мотивує підпорядкованих працівників на досягнення цілей та результативну діяльність; – надає підпорядкованим працівникам свободу у виборі методів / способів виконання завдань, вміє делегувати повноваження; – заохочує надання працівниками ідей та висловлення різних точок зору; – вирішує конфліктні питання, запобігає їх виникненню; – вивчає та розуміє потреби працівників; – сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям підпорядкованих працівників; – створює можливості для професійного розвитку працівників, приділяє час особистому розвитку; – надає працівникам в разі потреби рекомендації та підтримку для вдосконалення діяльності; – вчить сам(а) та навчається від інших. 		
<ul style="list-style-type: none"> – створює середовище, в якому існує взаємна довіра, цінуються взаємоповага та співпраця; – планує людські ресурси організації; – здійснює наставництво та надає підтримку керівникам середньої ланки щодо можливостей виконання завдань та діяльності системи; – керує процесом набору та просування працівників; – визнає та відзначає результативну діяльність формально та неформально. 	<ul style="list-style-type: none"> – розподіляє обов'язки/завдання серед безпосередньо підпорядкованих службовців, враховуючи їхні навички та здібності; – надає пропозиції щодо набору та просування працівників; – цінує/відзначає внесок кожного працівника та надає рекомендації щодо відзначення результативної діяльності; 	<ul style="list-style-type: none"> – підтримує в колективі взаємну довіру та взаємоповагу, заохочує та організовує командну роботу; – здійснює наставництво та надає підтримку підпорядкованим працівникам щодо досягнення результатів при виконанні поставлених завдань.
	<ul style="list-style-type: none"> – створює умови для співпраці, розвиває в колективі взаємну довіру та взаємоповагу; – здійснює наставництво та надає підтримку керівникам базового рівня щодо виконання поставлених завдань та досягнення результатів. 	

Згідно за табл. 3.3 існують загальні вимоги до керівників всіх рівнів щодо групи компетенцій «Управління людськими ресурсами» які обумовлені досягненнями науки управління та правилами професійної етики. Також виділено поведінкові моделі притаманні суто керівникам вищого рівня і

спрямовані на керівництво організацією в цілому. Стосовно керівників середньої ланки та базового рівня, то можна сказати, що частина вимог до їх поведінки однакова відповідно до наукової організації управління, а частина відрізняється для диференціації рівнів управління.

Табл. 3.4 ілюструє вимоги до поведінки керівників всіх рівнів щодо групи компетенцій «Ефективна комунікація».

Таблиця 3.4

Група компетенцій «Ефективна комунікація»

Керівники вищого рівня	Керівників середньої ланки	Базовий рівень керівників
<ul style="list-style-type: none"> – спілкується відкрито та підтримує регулярний зворотній зв'язок з працівниками організації; – чітко та логічно висловлює свої думки усно та письмово; – звертається до керівництва за поясненнями та настановами щодо напряму діяльності; – формулює та відстоює свою позицію / точку зору перед керівництвом; – співпрацює з колегами в організації та в інших організаціях; – вміє слухати, прислухається до ідей, позицій інших осіб; – модерує обговорення, збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору; – веде переговори, обґрунтовує свої позиції, вміє знайти компромісне рішення. 		
<ul style="list-style-type: none"> – встановлює прозорий процес збору та обміну інформацією у організації; – чітко інформує працівників про бачення, пріоритети, цілі та очікувані результати діяльності; – публічно виступає із промовами та у засобах масової інформації. 	<ul style="list-style-type: none"> – сприяє обміну інформацією по вертикалі та по горизонталі; – чітко інформує працівників про завдання та очікувані результати діяльності; – публічно виступає із промовами. 	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечує обмін інформацією по вертикалі та по горизонталі; – чітко інформує працівників про завдання, надає чіткі настанови (інструкції) працівникам стосовно вимог щодо роботи та очікуваних результатів; – консультує, готує письмові відповіді на різноманітні запити;

Вимоги до поведінки керівників всіх рівнів щодо групи компетенцій «Ефективна комунікація» обумовлені досягненнями сучасного менеджменту, правил ділової комунікації, конфліктології, професійної та загальної етики тощо. Розділення поведінкових моделей за рівнями управління обумовлене різними ступенями впливу, влади, обов'язків та відповідальності керівників різних рівнів.

Також у проекті профілю лідерських компетенцій для керівного складу ТОВ «Валена М» передбачений опис неідеальної поведінки керівників всіх рівнів

підприємства, яка є неприйнятною і прояви якої мають викликати своєчасні адекватні дії керівництва підприємства для запобігання їх повторення на будь-якому рівні.

Неприпустима поведінка керівників чи працівників будь-якого рівня щодо дотримання загальних принципів роботи:

- діє непрофесійно;
- діє неетично;
- діє не добросовісно;
- зловживає владою;
- діє не в інтересах організації;
- ставить свої особисті цілі вище за цілі організації;
- діє залежно від своїх особистісних поглядів та переконань;
- не зважає на некоректну поведінку інших ;
- не бере відповідальність за свої дії;
- приховує інформацію.

Неприпустима поведінка керівників ТОВ «Валена М» будь-якого рівня щодо групи компетенцій «Орієнтація на результат»:

- не бере відповідальність за досягнення очікуваних результатів діяльності організації / структурного підрозділу;
- не бере відповідальність за скеровування або внесок у розвиток бачення організації;
- зосереджується виключно на кризовому менеджменті та короткостроковій перспективі;
- не має плану дій щодо досягнення результатів, в якому визначені очікувані результати діяльності та очевидним є зв'язок із стратегічними цілями організації;
- надає нечітку інформацію та настанови працівникам щодо потрібного напрямку діяльності та очікуваних результатів діяльності;
- не бере відповідальності за прийняття рішень та здійснення необхідних дій;

- зосереджується на одному завданні або діяльності на шкоду іншим, неефективно планує свій робочий час/робочий час працівників;
- неспроможний надати об'єктивну оцінку досягнення результатів діяльності організації/структурного підрозділу;
- не шукає і не використовує можливості вдосконалення діяльності, зберігає недієві процедури;
- неефективно використовує ресурси, не узгоджує пріоритети та ресурси.

Неприпустима поведінка керівників ТОВ «Валена М» будь-якого рівня щодо групи компетенцій «Аналітичне мислення»:

- неспроможний визначити та / чи проаналізувати альтернативні шляхи розв'язання проблем;
- ігнорує / не сприймає нову інформацію та зміни обставин;
- користується інформацією з обмеженої кількості джерел;
- не враховує різні точки зору та позиції;
- є неспроможним узагальнити різнопланову інформацію;
- пропонує бачення, стратегії чи рекомендації, які не пов'язані з цілями організації / структурного підрозділу;
- є нечутливим до реалій та тенденцій у світі, країні, на регіональному рівні;
- неспроможний генерувати нові ідеї та творчо вирішувати питання;
- реагує на короткотермінові виклики, не розглядаючи довгострокові; розробляє довгострокові плани, не зважаючи на короткотермінові ускладнення/наслідки;
- необ'єктивно оцінює себе та свої дії.

Неприпустима поведінка керівників ТОВ «Валена М» будь-якого рівня щодо групи компетенцій «Управління людськими ресурсами»:

- не приділяє уваги питанням корпоративної та організаційної культури, розвитку сприятливих умов праці в організації / структурному підрозділі;

- демотивує чи ображає інших, проявляє злість, агресію, цинізм, надмірну впевненість;
- не поважає інших; не прислухається до ідей та точок зору працівників;
- вдається до мікроменеджменту (надмірного детального управління іншими);
- є неспроможним надати персоналу інструменти, потрібні йому для роботи чи розвитку;
- є неспроможним визнати внески та успіхи працівників;
- не здатний організувати роботу команд;
- є неспроможним забезпечити максимальне використання сильних сторін членів команди;
- концентрує свою увагу лише на помилках;
- є неспроможним врегульовувати проблемні ситуації;
- не приділяє увагу розвитку людських ресурсів;
- не ділиться досвідом з працівниками;
- не бере відповідальність за планування людських ресурсів;
- планує людські ресурси виключно для короткотермінових потреб;
- не говорить про неприємні та проблемні моменти під час зворотного зв'язку;
- не приділяє увагу вдосконаленню діяльності працівників, які не досягають очікуваних результатів роботи;
- демонструє фаворитизм (нерівне прихильне ставлення) та заангажованість;
- не розуміє і не враховує потреби працівників;
- не сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям працівників.

Неприпустима поведінка керівників ТОВ «Валена М» будь-якого рівня щодо групи компетенцій «Ефективна комунікація»:

- не бере відповідальності за комунікацію, перекладаючи це на інші рівні;
- не проводить консультацій з іншими зацікавленими сторонами, в тому числі при прийнятті рішень;
- приховує інформацію, не надає інформацію вчасно;
- неспроможний співпрацювати на горизонтальному рівні з ключовими партнерами в органі та поза його межами;
- не зацікавлений в отриманні зворотного зв'язку;
- відмовляється розглядати та враховувати точки зору інших;
- уникає проблемних чутливих моментів, в тому числі під час спілкування з керівництвом вищого рівня;
- неспроможний чітко, логічно висловлювати думки;
- не пояснює свої позиції, завдання / доручення, які надаються іншим працівникам;
- уникає публічних виступів та спілкування в межах своїх повноважень.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В даний час лідерство як наукова проблема не викликає сумніву. Більш того, намітився явний інтерес і увага до неї не тільки в рамках соціальної психології, але й у соціології, педагогіці, у різних прикладних дослідженнях. Розробка питань лідерства в даний час ведеться на трьох рівнях: теоретико-методологічному, концептуальному й операційному.

Теоретико-методологічний рівень припускає насамперед дотримання основних психологічних принципів у підході до проблеми лідерства. Провідні спеціалісти при її аналізі виходять з принципів єдності свідомості й діяльності, детермінізму, опосередкованості. Основним системоутворюючим фактором лідерства є категорія взаємодії, що передбачає активні взаємовідносини в поведінці учасників групи. Тому лідерство розглядається як вторинне, похідне явище, як результат взаємодії учасників групи, і представляється структурно-функціональною характеристикою даної групи. Відбиваючи структуру малої групи, лідерство опосередковано несе інформацію про її статичні властивості. Лідерство, розглянуте у функціональному аспекті, несе інформацію про динамічні властивості групової організації. Родовим поняттям стосовно проблеми лідерства є категорія управління, загальне уявлення про яке запозичене з кібернетики. Під управлінням у даному випадку розуміється процес упорядкування системи.

Проведений в роботі аналіз, свідчить про те, що на ТОВ «Валена М» спостерігається стійка тенденція до збільшення чисельності працівників: якщо в 2017 році порівняно з 2016 роком таке збільшення становило 37,5%, то в 2018 році порівняно з 2016 роком - вже 87,5%. При цьому позитивним є підвищення продуктивності праці на 394,7% в 2018 році порівняно з 2016 роком. Також на підприємстві спостерігається збільшення середньорічної кількості відпрацьованих днів (на 1,3% в 2016 році) та годин.

Аналіз структури і динаміки доходів ТОВ «Валена М» за 2016 - 2018 рр. свідчить, що 100% питому вагу має дохід від реалізації продукції. В 2018 році

абсолютна сума доходу від реалізації продукції збільшилась на 4164,1 тис. грн. порівняно з 2016 роком, або на 827,4%.

При цьому у порівнянні із 2017 роком сума доходу від реалізації продукції і надання послуг зросла на 3403,4 тис. грн., або на 269,3%. Тобто в 2018 році відбувався значний приріст доходу у порівнянні із попередніми роками, що свідчить про кількісне розширення діяльності підприємства і створює фундамент для нарощування обсягів діяльності в майбутніх періодах.

Прибуток формується як різниця між отриманими доходами та понесеними видатками.

Проаналізувавши прибуток підприємства, можемо визначити наступні тенденції:

- збільшення суми валового прибутку підприємства, а саме на 781,3 тис. грн. в 2018 році порівняно з 2016 роком;
- збільшення суми операційного прибутку підприємства, а саме на 220,9 тис. грн. в 2018 році порівняно з 2016 роком.
- в 2016 - 2018 роках на ТОВ «Валена М» спостерігалися чисті прибутки в розмірі 10,2, 11 і 148,9 тис. грн. відповідно.

За результатами проведеного дослідження, можна сказати, що керівник ТОВ «Валена М» безумовно має здібність до лідерства. Але загальна оцінка його компетенцій свідчить про далекі від «ідеалу» показники.

Можна сказати, що керівник ТОВ «Валена М» має посередні лідерські здібності, має свої сильні та слабкі сторони і потребує рекомендацій щодо формування своїх лідерських здібностей для подальшого розвитку підприємства ТОВ «Валена М» та його керівника як лідера та управлінця.

Загальна оцінка лідерських компетенцій заступника директора ТОВ «Валена М» з виробництва також свідчить про досить посередні показники.

Результати проведеного аналізу лідерських здібностей керівника бригади №1, свідчать про те, що він має сумнівну здібність до лідерства. Загальна оцінка його компетенцій є мінімально задовільною, це дуже «неконкурентоспроможний» показник.

Керівник бригади №2 ТОВ «Валена М» має значний нерозкритий потенціал лідерських здібностей. Загальна оцінка його компетенцій свідчить про притаманні цій особі лідерські здібності, розкриті не повною мірою через різні причини.

Проаналізувавши лідерські здібності усього керівного персоналу ТОВ «Валена М» можна зробити висновок, що ситуація не є критичною, але потребує розробки шляхів формування лідерських компетенцій керівництва підприємства на всіх рівнях управління. Ці дії потребують впровадження як для виправлення існуючих проблем із лідерськими здібностями керівників ТОВ «Валена М», так і для розкриття наявного потенціалу лідерських здібностей працівників підприємства.

Дослідивши профілі лідерських компетенцій керівного складу ТОВ «Валена М», які використовуються на підприємстві і які використовувалися для оцінки лідерських якостей керівного складу підприємства, можна зробити висновок про їх невідповідність сучасним досягненням науки управління та цілям організації в загалі.

Отже діючий на ТОВ «Валена М» лідерський компетенційний профіль не повною мірою відповідає актуальному науковому зразку і потребує доопрацювання для того щоб максимально ефективно використовуватись у діяльності підприємства.

Одним із суттєвих недоліків діючого лідерського компетенційного профілю ТОВ «Валена М» є те, що в ньому зовсім відсутня диференціація лідерських компетенцій і функцій за рівнями керівництва. Тобто до керівників всіх рівнів використовується абсолютно однаковий підхід до визначення, побудови і розвитку лідерських компетенцій. Але хоча як правило, ключові групи компетенцій лідерства є однаковими для всіх управлінських рівнів в межах організації, однак компетенції по-різному застосовуються залежно від функцій / ролей на різних рівнях. Наприклад, комунікаційні навички потрібні для всіх, однак ті навички, якими має володіти керівник базового рівня, котрий організовує роботу спеціалістів, значно відрізняються від тих навичок, які

потрібні заступникові міністра для надання стратегічних рекомендацій міністрові щодо конкретного напрямку дій.

Враховуючи це, профілі компетенцій лідерства мають бути розраховані для трьох рівнів лідерства: для керівників вищого рівня, середньої ланки та базового рівня керівників. Ці рівні компетенцій мають бути визначені на основі аналізу функцій керівників-лідерів (аналізу рівня управлінської відповідальності, обсягу роботи, природи управлінських функцій та функцій лідерства), а не на основі визначених системою класифікації. Різні рівні компетенцій мають демонструвати ті суттєві розбіжності, які існують між різними функціональними рівнями керівників.

Лідерські компетенційні профілі ТОВ «Валена М» потребують удосконалення та доопрацювання для того щоб вони могли бути ефективно використані у діяльності підприємства. Водночас керівники всіх рівнів ТОВ «Валена М» мають працювати над своїми лідерськими компетенціями бо вони не відповідають наявним вимогам.

Функціонування підприємства у ринкових умовах ринкових умовах господарювання вимагає від керівництва ТОВ «Валена М» відмовитись від багатьох психологічних стереотипів взаємовідносин в системі «керівник — підлеглий», приділити увагу ретельному вивченню і оволодінню нормами і правилами діяльності, що позитивно зарекомендували себе у вітчизняній та зарубіжній практиці управління, а саме впровадити у свою професійну діяльність такі рекомендації:

1. Здійснювати загальну економічну і соціальну політику, усувати труднощі, що виникають у повсякденній роботі, та розв'язувати перспективні питання.

2. Постійно демонструвати високу організаційну культуру: плановість, точність у всьому, самодисципліну, бережливе ставлення не тільки до свого, але й до чужого часу.

3. Навчитись бути рішучим, не відкладати важливих справ з дня на день, а прийняте рішення неухильно впроваджувати в життя.

4. Бути справедливим, особливо до підлеглих, і вимогливим. Не допускати фаворитизму, завищених оцінок одних і принизливого, зарозумілого ставлення до інших.

5. Завжди заохочувати підлеглого за добру роботу, але самому ніколи не робити того, що повинні робити підлеглі, за винятком вкрай необхідного. Навчити підлеглого виконувати робочу завжди більш виправдано, ніж робити її самому.

6. Надавати максимальну самостійність співробітникам, якщо їх дії і думки суттєво не розходяться з думками керівника. Не сперечатися щодо дрібниць.

7. Не користуватися владою до тих пір, поки можна діяти іншими способами. Не підкреслювати службову вищість, своє становище.

8. Щоб запобігти непорозумінню, у деяких випадках давати письмові розпорядження, особливо коли мова йде про відповідальні задачі. Якщо розпорядження виявилось помилковим, визнати помилку, попросити вибачення.

9. Не карати підлеглого, якщо він припустився помилки при виконанні корисної справи, щоб не позбавити його ініціативи на майбутнє.

10. Позитивно сприймати критику та ділові пропозиції, на нарадах, на зборах і засіданнях не виступати першим.

11. Поважати чужу думку, якщо вона навіть не збігається з твоєю, а свою думку висловлювати стисло.

12. Бути ввічливим, безмежно терплячим, ніколи не виявляти роздратованості.

13. Пам'ятати, що керівництво — це мистецтво заставляти інших робити всю роботу.

14. Бути доброзичливим до колег по службі і підлеглих, завжди робити людям добро.

15. Зберігати почуття відповідальності за доручену справу. Згадувати про свої обов'язки раніше, ніж про права.

16. Шукати і розробляти найкращі рішення і старатися їх реалізувати, як би це важко не було.

17. Завжди виконувати свою обіцянку дотримуватися даного слова.

18. Бути чесним, правдивим у вчинках і міркуваннях

19. Цікавитися всім новим, передовим і прагнути досягти успіху в роботі. Для цього постійно вчитися і самоудосконалюватися.

20. Дбати про власне здоров'я і здоров'я підлеглих, систематично займатися фізкультурою.

Щоб успішно здійснювати управління підприємством, всі менеджери ТОВ «Валена М» повинні мати необхідну підготовку з основ службової етики, спілкування із працівниками, що мають неоднакові службові права і обов'язки тощо.

Також при формуванні лідерських компетенцій керівного складу ТОВ «Валена М» у пригоді може стати вивчення японського стилю керівництва, що одержав широке поширення в практиці світового менеджменту, особливої уваги керівників ТОВ «Валена М» заслуговують наступні аспекти японської філософії управління:

1) розвиток «колективного духу», колективної відповідальності замість персональної;

2) широка участь працівників у «гуртках якості» та в інших формах участі в управлінні промисловістю. Прийняття рішення за пропозицією «знизу»;

3) повага до ритуалів, звичаїв, традицій (щоденна фіззарядка і співання гімну фірми, декларування заповідей, вступна промова низового керівника);

4) культ вірності слову, виробничо-економічні зв'язки часто здійснюються без будь-яких документів (договорів);

5) виховання у кожного працівника почуття обов'язку, відданості «своїй фірмі»;

6) не висуватись, зростати професійно тільки разом з усіма;

7) общинний принцип підпорядкування лідеру, ватажку; вилучення з общини як вища форма стягнення;

8) мотивація досягнень групових цілей;

9) «доступність» керівника, відмова від окремих кабінетів, безпосередня участь у виробничих процесах;

10) велика увага неформальним контактам;

11) оцінка працівника залежно від ставлення до нього інших працівників;

12) повічне наймання на роботу;

13) оплата праці залежно від стажу і віку;

14) приймання на роботу за рекомендаційним листом, матеріальна відповідальність особи, що дала рекомендацію;

15) повне охоплення навчанням усіх працюючих;

16) створення «банків талантів», за допомогою яких підшують роботу адміністративному персоналу, інженерам, технікам та іншим спеціалістам.

Для посилення ролі лідерства у менеджменті ТОВ «Валена М» доцільною буде розробка нового профілю лідерських компетенцій у відповідності до якого будуть оцінюватись та удосконалюватись лідерські здібності керівного персоналу ТОВ «Валена М».

Новий профіль має містити диференційовані підходи до роботи керівників різних рівнів та описувати моделі неідеальної поведінки керівників. При використанні компетенційного профілю, що розроблений у відповідності до сучасних досягнень науки управління та враховує недоліки попереднього зразка використовуваного на ТОВ «Валена М», мають значно підвищитись лідерські здібності керівного складу та ефективність менеджменту підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
2. Базаров Т.Ю. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Е.А. Аксенова. - М.: Центр Кадровых Технологий – XXI век, 2003. – 312 с.
3. Базылева, М.Н. Мотивация труда в системе отношений менеджмента / М.Н. Базылева. – Минск: ИВЦ Минфина, 2001 с. 358.
4. Бендас Т.В. Психология лидерства: Учебное пособие / Т.В. Бендас. – СПб.: Питер, 2009. – 448 с.
5. Василенко В.А. Ситуаційне й операційне управління в системі менеджменту: Навчальний посібник / В.А. Василенко, І.Є. Мірошник. – М.: МГУ, 2002. – 213 с.
6. Вещиков С. Базовые компетенции руководителя / С. Вещиков, М. Пальчик, К. Езерская // Люди дела. – 2005. – №10. – С. 8–9.
7. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: навч.посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградський, О.М. Шкапова. – К.: Кондор. – 2004. - 598 с.
8. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
9. Герзон М. Лидерство через конфликт : Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности / Марк Герзон; пер. с англ. [Павла Миронова] ; Стокгольмская школа экономики. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 344 с.
10. Гірняк О.М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум / О.М. Гірняк, Г.П. Лазановський. – Львів. Новий світ. 2003. — 336 с.
11. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Дэниел Гоулман. – М.: АСТ : АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ , 2009 – 487 с.

12. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України / І.М. Грищенко // Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. — К.: [б.в.], 2014. — Вип. 2/2014. — С. 275—285. — (Серія "Управління").

13. Данченко Л. Г. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації / Л.Г. Данченко, В.В. Гордина // Молодий вчений. — 2015. - № 11 (26). — С. 52-55.

14. Дилтс Р. Альфа-лідерство / Дилтс Р., Диринг Э., Рассел Дж. — СПб.: ПРА ЙМ-ЕВРО ЗНАК, 2004. — 256 с.

15. Доронін А. В. Якісний розвиток функцій керівника колективу / А. В. Доронін, М. М. Козирева // Коммунальное хозяйство городов. Сб. научн. трудов. Вып. 87. — К. : Техніка. — 2009. — С. 357—366.

16. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Учебное пособие для ВУЗов / И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2005. — 275 с.

17. Евтихов О. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. Евтихов. — СПб.: Речь, 2007. — 238 с.

18. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П.Егоршин. — 3-е изд. — Н.Новгород: НИМБ, 2002. — 256 с.

19. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. — 648с

20. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия / Е.Ф. Жуков. - М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2005. — 288 с.

21. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський. — К., Видавництво Європейського університету, 2002. — 627 с.

22. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж.Иванцевич, А.А.Лобанов. — М.: Дело, 2003. — 128 с.

23. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. — Минск, «Экономпресс» 2000. — 358 с.

24. Кете де Врис М. Мистика лідерства. Развитие эмоционального интеллекта/ Кете де Врис Манфред Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 311 с.

25. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я.Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 303 с.
26. Козак К. Б. Роль лидерства в системі управління персоналом на підприємстві / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2013. - №3 (19). – С. 24-28.
27. Корнев М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія: підручник / М.Н. Корнев, А.Б. Коваленко. — К., 1995. — 304 с.
28. Креймс Дж. А. 4 правила лидерства Джека Уэлча. Как реализовать формулу лидерства General Electric в вашей организации / Джеффри А. Креймс; Перевод с английского А. Б. Модестова. – М.: ПОКОЛЕНИЕ, 2007 – 110 с.
29. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента / Крейнер С. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 347 с.
30. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією: Навч. Посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Т. Мельник, І.С. Процик. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008.-244с.
31. Кушнірюк В. К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. [Електронний ресурс].– Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm
32. Ладатко Л.В. Этика и культура управления: учебн. пособие / Л.В.Ладатко. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. - 317 с.
33. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств / В.М. Лугова, Єрмоленко О.А. // Проблеми економіки. – 2012. - № 1. – С. 64-67.
34. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И.Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2003. -376 с.
35. Мартиненко Н.М. Основы менеджмента / Н.М. Мартиненко. – К.: Каравела. – 2003. – 496 с.
36. Менегетти А. Психология лидера / А. Менегетти / / Перевод с итальянского ННБФ "Онтопсихология". Изд. 4-е, дополненное. — М.: ННБФ "Онтопсихология", 2004. — 256 с.

37. Минсберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Г. Минсберг. — СПб.: Питер, 2011. — 288 с. 6. Парыгин Б.Д. Руководство и лидерство / Под ред. Б.Д. Парыгина. — Л., 1973. — 143 с.
38. Олейникова О.Н. Разработка модульных программ, основанных на компетенциях: учебное пособие. / О.Н. Олейникова, А.А. Муравьева, Ю.В. Коновалова, Е.В. Сартакова. - М.: Альфа-М, 2005. - 160 с.
39. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління: посібник / Л.Орбан-Лембрик- К.: Академвидав, 2003. - 568 с.
40. Організаційна поведінка/ Д.Гелрїгел, Дж. В. Слокем-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Тренінг; Пер. з англ. І.Тарасюк, М. Зарицька, Н.Гайдукевич. —К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2011. — с. 575–598
41. Психологическая энциклопедия. 2-е изд. / Под ред. Р. Корсини, А. Ауербаха. — СПб.: Питер, 2006. — 1096 с.
42. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен; [пер. с англ.]. – М.: «Когито-Центр», 2002. – 396 с.
43. Романовський О.Г., Михайличенко В.Є. Філософія досягнення успіху / О.Г. Романовський, В.Є. Михайличенко. — Харків: НТУ "ХП", 2003. — 691 с.
44. Рудська А.І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проектів: автореферат канд. дис. за спец. 19.00.05 — соціальна психологія. — КНУ імені Тараса Шевченка. — К., 2013.
45. Сімченко Н.О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління / Н.О. Сімченко // Економічний вісник НТУУ “КПІ”. – С. 126–132.
46. Соболев С., Багацький В. Менеджмент [Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.]. –Київ: КНЕУ, 2005. – 229 с.
47. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 3–24.
48. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ / Л. Якокка. — М.: Прогресс, 1991, с. 468.

49. Boyatzis R.E. Inspiring the Development of Emotional, Social and Cognitive Intelligence Competencies in Managers. *Self-Management and Leadership Development* / R.E. Boyatzis, T. Lingham, A. Passarelli // Available at: <http://dx.doi.org/10.4337/9781849805551.00009>.

50. Jordan J. Selecting expatriate managers: key traits and competencies. / J. Jordan, S. Cartwright // *Leadership & Organization Development Journal*, 19(2), pp.89–96.

51. Kantanen K. Nurse Managers Leadership and Management Competencies Scale. / K. Kantanen // *PsycTESTS Dataset*. Available at: <http://dx.doi.org/10.1037/t53575-000>.

52. Stogdill R. *Handbook of leadership: a survey of theory and research* / R. Stogdill. — N. Y.: Macmillan, 1974. — 800 p

53. Tengvall R. A concept for developing safety leadership competencies of the managers / R. Tengvall, S. Tappura, J. Kivistö-Rahnasto // *Prevention of Accidents at Work*, pp.333–338.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «Валена М» за 2017 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	10		
первісна вартість	11		
знос	12		
Незавершене будівництво	20		
Основні засоби:			
залишкова вартість	30	56,9	57,3
первісна вартість	31	60,5	60,5
знос	32	3,6	3,2
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	40		
- інші фінансові інвестиції	45		
Довгострокова дебіторська заборгованість	50		
Відстрочені податкові активи	60		
Інші необоротні активи	70		
Усього за розділом I	80	56,9	57,3
II. Оборотні активи			
Запаси:			
- виробничі запаси	100	78,4	112,7
- тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
- незавершене виробництво	120	119,6	285,4
- готова продукція	130	24,5	18,6
- товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	305,6	462,1
первісна вартість	161	305,6	462,1
резерв сумнівних боргів	162	()	()
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
- з бюджетом	170	8,9	12,2
- за виданими авансами	180		
- з нарахованих доходів	190		
- із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	100,1	102,5
- в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	637,1	993,5
III. Витрати майбутніх періодів	270		
Баланс	280	694,0	1050,8

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	кінець звітної періоду
1	2	3	4
I Власний капітал			
Статутний капітал	300	60,5	60,5
Пайовий капітал	310		
Додатковий капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	22	33
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	82,5	93,5
II Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480	-	-
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	602,9	939,1
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540		
- з бюджетом	550	8,6	18,2
- з позабюджетних платежів	560		
- зі страхування	570		
- з оплати праці	580		
- з учасниками	590		
- із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		
Усього за розділом IV	620	611,5	957,3
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	694,0	1050,8
- в національній валюті	230	100,1	102,5
- в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом V	260	637,1	993,5
III. Витрати майбутніх періодів	270		
Баланс	280	694,0	1050,8

Баланс ТОВ «Валена М» за 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	10		
первісна вартість	11		
знос	12		
Незавершене будівництво	20		
Основні засоби:			
залишкова вартість	30	57,3	24,3
первісна вартість	31	60,5	60,9
знос	32	3,2	36,6
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	40		
- інші фінансові інвестиції	45		
Довгострокова дебіторська заборгованість	50		
Відстрочені податкові активи	60		
Інші необоротні активи	70		
Усього за розділом I	80	57,3	24,3
II. Оборотні активи			
Запаси:			
- виробничі запаси	100	112,7	198,5
- тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
- незавершене виробництво	120	285,4	410,9
- готова продукція	130	18,6	22,5
- товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	462,1	338,6
первісна вартість	161	462,1	338,6
резерв сумнівних боргів	162	()	()
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
- з бюджетом	170	12,2	15,6
- за виданими авансами	180		
- з нарахованих доходів	190		
- із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		1,1
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	102,5	107,9
- в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	993,5	1095,1
III. Витрати майбутніх періодів	270		
Баланс	280	1050,8	1119,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I Власний капітал			
Статутний капітал	300	60,5	60,5
Пайовий капітал	310		
Додатковий капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	33	104,2
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	93,5	164,7
II Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480	-	-
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	939,1	916,7
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540		
- з бюджетом	550	18,2	38
- з позабюджетних платежів	560		
- зі страхування	570		
- з оплати праці	580		
- з учасниками	590		
- із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		
Усього за розділом IV	620	957,3	954,7
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	1050,8	1119,4

Звіт про фінансові результати ТОВ «Валена М» за 2017 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10	1264	503,3
Податок на додану вартість	15	211	83,9
Акцизний збір	20		
Інші вирахування з доходу	30		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35	1053	419,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40	924,4	342,2
Валовий:			
- прибуток	50	128,6	77,2
- збиток	55		
Інші операційні доходи	60		
Адміністративні витрати	70		
Витрати на збут	80	112	63
Інші операційні витрати	90		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	16,6	14,2
- збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	16,6	14,2
- збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	5,6	4
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	11	10,2
- збиток	195		
Надзвичайні:			
- доходи	200		
- витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
- прибуток	220	11	10,2
- збиток	225		
II. Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	230	859,4	315
Витрати на оплату праці	240	44,6	11,5
Відрахування на соціальні заходи	250	17,2	4,2
Амортизація	260	3,2	11,5
Інші операційні витрати	270	112	63
Разом	280	1036,4	405,2

Звіт про фінансові результати ТОВ «Валена М» за 2018 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10	4667,4	1264
Податок на додану вартість	15	777,4	211
Акцизний збір	20		
Інші вирахування з доходу	30		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35	3890	1053
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40	3031,5	924,4
Валовий:			
- прибуток	50	858,5	128,6
- збиток	55		
Інші операційні доходи	60		
Адміністративні витрати	70		
Витрати на збут	80	623,4	112
Інші операційні витрати	90		
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	235,1	16,6
- збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	235,1	16,6
- збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	86,2	5,6
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	148,9	11
- збиток	195		
Надзвичайні:			
- доходи	200		
- витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
- прибуток	220	148,9	11
- збиток	225		
II. Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	230	2907,4	859,4
Витрати на оплату праці	240	69,7	44,6
Відрахування на соціальні заходи	250	26,9	17,2
Амортизація	260	27,5	3,2
Інші операційні витрати	270	623,4	112
Разом	280	3654,9	1036,4