

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 1275 «С» 2022.09.26. 001ПЗ

НУБІП України

ЛОЗОВОГО ВАДИМА СЕРГІЙОВИЧА

2022 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к.е.н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«__» _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Лозового Вадима Сергійовича

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: *«Формування та розвиток лідерського потенціалу працівників підприємства»* затверджена наказом ректора НУБіП України від 26.09.2022 р. № 1275 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Державної служби статистики України; 4) різні звіти первинна документація СФГ Бажана Володимира Анатолійовича; 5) результати власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти лідерства.
2. Діагностика впливу лідерства на роботу системи менеджменту СФГ Бажана Володимира Анатолійовича.
3. Напрями удосконалення лідерського потенціалу працівників СФГ Бажана Володимира Анатолійовича.

Дата видачі завдання

«__» _____ 2021р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Аліна ТРОЯН

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

Вадим ЛОЗОВИЙ

(підпис)

РЕФЕРАТ**магістерської кваліфікаційної роботи****«Формування та розвиток лідерського потенціалу працівників підприємства»****здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету****аграрного менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організації і адміністрування»****Національного університету біоресурсів і природокористування України****Лозового Вадима Сергійовича**

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 82 сторінках друкованого тексту, робота містить 19 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел включає 61 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні аспекти лідерства. Було визначено сутність лідерства, його стилі, вплив та основні причини виникнення. Обґрунтована роль керівника в процесі лідерства в організації.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці впливу лідерства на роботу системи менеджменту СФГ Бажана Володимира Анатолійовича. Здійснено загальну характеристику СФГ Бажана Володимира Анатолійовича, проведено аналіз якісного складу та плинні персоналу в СФГ Бажана Володимира Анатолійовича. Також проведено діагностику впливу лідерства на роботу системи менеджменту в СФГ Бажана Володимира Анатолійовича.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи сформовано та розроблено напрями удосконалення лідерського потенціалу працівників СФГ Бажана Володимира Анатолійовича. Запропоновано напрями вдосконалення лідерського потенціалу працівників та керівника підприємства. На основі

отриманих результатів розроблено способи покращення лідерського потенціалу керівника та працівників підприємства.

НУБІП України

Ключові слова: лідер, лідерство, вплив лідерства, підприємство, керівник, лідерський потенціал.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА.....	9
1.1. Сутність поняття лідерства.....	9
1.2. Влада і вплив як інструменти лідерства, стилі лідерства.....	23
1.3. Критерії та методи оцінки лідерського потенціалу в колектив.....	30
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА РОБОТУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СФГ БАЖАНА ВОЛОДИМИРА АНАТОЛІЙОВИЧА.....	37
2.1. Загальна характеристика СФГ Бажана Володимира Анатолійовича.....	37
2.2. Аналіз діяльності системи управління організацією.....	41
2.3. Оцінка ефективності використання лідерського потенціалу на підприємстві.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ СФГ БАЖАНА ВОЛОДИМИРА АНАТОЛІЙОВИЧА.....	51
3.1. Виявлення потенційних лідерів на робочому місці.....	51
3.2. Стратегії розвитку лідерського потенціалу керівника та працівників підприємства.....	55
3.3. Модель та методи розвитку лідерського потенціалу керівника СФГ Бажана В.А.....	67
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність вивчення проблеми лідерства визначається насамперед тим, що останнє являє собою один з найбільш значущих факторів групової інтеграції, що сприяють досягненню організаційних цілей з найбільшим ефектом. Ключовою фігурою організації бізнесу є лідер.

Його роль і значення в сучасному ринковому суспільстві не можна недооцінювати. У розвинутих країнах витрачаються величезні ресурси для підготовки професійних менеджерів - лідерів великих корпорацій.

Реалізація функції лідерства завжди повинна припускати необхідність змін і відновлення. Якщо організація прагне вижити й досягати успіху у своїй справі, вона зобов'язана пристосовуватися до навколишніх умов і змінюватися разом з ними. Новаціям в організації бізнесу завжди протидіють окремі люди та цілі групи, що побоюються втратити щось у результаті змін. Без лідерства організація стає відірваною від життя, втрачає під собою ґрунт, стаючи менш потрібною і неефективною. Лідерство включає процес соціального впливу. У зв'язку з цим соціологічне дослідження проблеми організаційного лідерства крізь призму підприємницької культури здобуває в сучасних умовах особливу актуальність.

Лідерство – природний соціально-психологічний процес у групі, побудований на впливі індивідуального авторитету на поведінку членів групи. Водночас під впливом розуміють дії людини, що викликають зміни в поведінці, стосунках і почуттях інших. Вплив здійснюється за допомогою ідей, усних і письмових слів, пропозицій, переконань, емоційного зараження, примусу, особистого авторитету та прикладу.

Теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства розглянуто в працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Л. Балабанова, Т. Балановська, М. Виноградський, О. Гоголя, Г. Осовська, Й. Завадський, Т. Дудар, А. Ліпенцев, А. Троян, Ф.

Хміть та ін.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів лідерства в цілому та формуванню і

розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність лідерства на основі аналізу наявних теоретичних підходів;
- охарактеризувати інструменти та стилі лідерства;
- визначити критерії та методи оцінки лідерського потенціалу;
- дослідити систему управління організацією;
- здійснити оцінку ефективності використання лідерського потенціалу на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення формування та розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства. СФП Бажана Володимира Анатолійовича Обухівського району Київської області.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у теорії використання сучасних підходів до управління персоналом в організації. Для реалізації поставлених у бакалаврській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-

логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; анкетування – при визначенні рівня мотиваційного задоволення працівників організації та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація СФГ Бажана Володимира Анатолійовича Обухівського району Київської області, результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу управління розвитком персоналу організації, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: II Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБІМ України, 26 жовтня 2022 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на 82 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 19 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел включає 61 найменування.

НУБІП України

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА

1.1. Сутність поняття лідерства

Для успішного виконання управлінських функцій керівники повинні вміти керувати своїми підлеглими. Сьогодні адміністратори, дипломати, освітяни, новатори та прості смертні у своїх ролях насамперед ідентифікують себе як лідерів.

Трудові процеси відбуваються в соціальних групах. Для кожної конкретної групи є особи, яких чують і бачать інші. Це лідер.

Лідер є невід'ємною ланкою соціальної групи. Як тільки у світі з'являється соціальна група, в її структурі народжується її лідер. У міру зростання функцій групи і розширення сфери її діяльності формується ієрархія лідерів. Тут вступають у гру формальні та неформальні лідери. Перші отримують повноваження керувати людьми з вищого керівництва, а другі визнаються оточуючими і стають лідерами. Стати лідером, який буде здатен вести за собою людей, може той, хто знаходить загальне визнання [28]. Оточуючі сприймають такого лідера за чотирма моделями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Моделі сприйняття лідера*

«Один із нас»	«Кращий з нас»	«Втілення чеснот»	«Виправдання наших очікувань»
Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і всі, радіє, переживає, обурюється і страждає: життя приносить йому й приємне, й неприємне.	Мається на увазі, що лідер — це приклад для всієї групи як людини і професіонала. У зв'язку з цим, поведінка лідера стає предметом наслідування.	Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності і готовий їх відстоювати.	Люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від (мінливого) середовища. Вони хочуть, щоб лідер завжди був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого групою курсу поведінки.

Примітка. *Розроблено за: [28]

Але який загальний вплив лідера на клімат і робочий настрій у робочій групі? Природно, він може бути як позитивним, так і негативним. В останньому випадку діяльність лідера небажана. Теоретики та практики менеджменту давно прийшли до висновку, що процесами лідерства необхідно керувати (рис. 1.1).

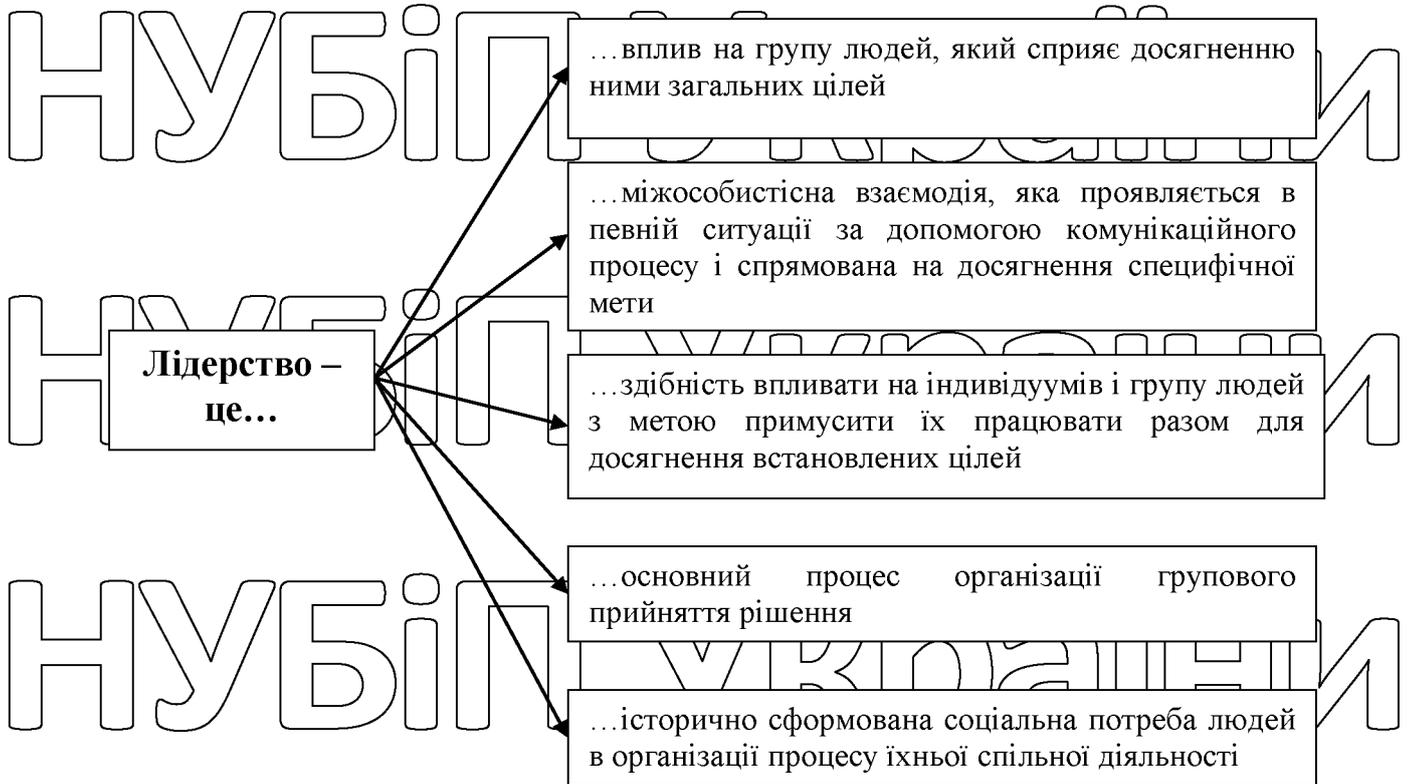


Рис. 1.1. Сутність поняття «лідерство»*

Примітка.*Розроблено за: [6]

Лідерство відбувається в трьох напрямках:

а) організація та модифікація діяльності співробітників: встановлення чітких цілей, координація зусиль, окреслення результатів і виконання керівних ролей;

б) мотивуйте підлеглих: заохочуйте цілеспрямовану поведінку.

Він надихає людей, задовольняючи індивідуальні та групові потреби, вселяючи впевненість і показуючи приклад, а також створює групову синергію (візуальне нагадування, що спільна групова діяльність – це більше, ніж арифметична сума індивідуальних зусиль);

в) забезпечення представництва групи: представлення інтересів групи за межами її кордонів, підтримання балансу між потребами всередині та поза групою та визначення перспектив розвитку групи [6].

Сьогодні обговорюються два погляди на лідерські якості. Перший стверджує, що лідерами треба народжуватися, а виховання лідерів — справа безнадійна. Інша точка зору базується на тому, що розвиваються лідерські якості. Дійсно, для цього необхідні певні передумови психофізіологічного плану — гостра увага, хороша пам'ять, схильність до продуктивного мислення та ін. Такі передумови необхідні для багатьох видів діяльності комунікативного профілю. є особливістю Лідерські здібності, особливо лідерські якості, розвиваються в ході цілеспрямованої діяльності. Молоді менеджери, призначені або обрані на керівні посади, повинні ознайомитися з арсеналом знань, якими повинен володіти керівник робочої групи [6].

У соціально-психологічній літературі також існує класифікація типів лідерства за стилем керівництва. Тут допускається присутність переважно трьох його типів лідерів:

- авторитарний;
- демократичний;
- нейтральний (анархічний).

Авторитарні типи лідерів характеризуються жорстким, особистим прийняттям рішень щодо груп і низькою турботою про співробітників як особистостей. Демократичний тип лідера прагне приймати певні рішення, виявляючи інтерес до неформальної, людської сторони відносин. Нейтральний тип лідера характеризується повним усуненням групових проблем.

У книзі Кричевського Р. Л. «Якщо ви — керівник», вказуються дані типи лідерства:

1. Авторитарний (табл. 1.2);
2. Демократичний (табл. 1.3);
3. Нейтральний (табл. 1.4).

Таблиця 1.2

Авторитарний тип лідерства*

Формальний бік	Змістовна сторона
Ділові короткі розпорядження	Справи у групі плануються заздалегідь (у всьому їх обсязі)
Заборони без поблажливості, із загрозою	Визначаються лише безпосередні цілі, далекі невідомі
Чітка мова, непривітний тон	Голос керівника вирішальний
Похвала та осуд суб'єктивні	
Емоції до уваги не приймаються	
Позиція керівника – поза групою	

Примітка. *Розроблено за: [6]

Таблиця 1.3

Демократичний тип лідерства*

Формальний бік	Змістовна сторона
Інструкція у формі пропозицій	Заходи плануються не заздалегідь, а у групі
Не сухе мовлення, а товариський тон	За реалізацію пропозицій відповідають усі
Похвала та осуд – з порадами. Розпорядження та заборони – з дискусіями	Усі розділи роботи не тільки пропонуються, а й обговорюються
Позиція керівника – усередині групи	

Примітка. *Розроблено за: [6]

Таблиця 1.4

Нейтральний тип лідерства*

Формальний бік	Змістовна сторона
Тон – конвенційний	Справи у групі йде самі собою
Відсутність похвали, засуджень	Керівник не дає вказівок
Жодної співпраці	Розділи роботи складаються з окремих інтересів або походять від лідерів підгруп
Позиція керівника - непомітно осторонь групи	

Примітка) *Розроблено за: [6]

Ми можемо краще зрозуміти природу лідерства в порівнянні з самоуправлінням. Бути менеджером і лідером організації – це не одне і те ж. Впливаючи на роботу підлеглих і будуючи стосунки з ними, менеджери насамперед використовують і покладаються на владні позиції та джерела, які їх живлять. Лідерство як особливий тип управлінських відносин базується на процесах соціального впливу, а точніше на взаємодії у творчості. Цей процес набагато складніший і вимагає високого рівня взаємодії учасників. На відміну від менеджменту, лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Тому притаманні традиційному погляду на менеджмент відносини «начальник-підлегли» замінюються відносинами «лідер-послідовник».

Лідер - це особа, яка керує певною командою та впливає на її членів, щоб вони добре діяли та досягали мети. Лідери слідкують за процесом трансформації, коли вони розвивають бачення та знаходять шлях вперед для досягнення мети. Тому лідер завжди піклується про команду. Лідер демонструє стратегічний погляд, командний менеджмент, відкритий розум і сприяє інноваціям. Лідер створює кола впливу та керує, надихаючи [11].

Керівник - це особа, яка керує організацією або проектом шляхом планування, надання вказівок, підтримки координації та контролю. Менеджери

спіdkують за процесом, делегуючи завдання та досягаючи цілей. Отже, менеджер керує командою. Керівник демонструє організаторські здібності, управлінські навички, навички вирішення проблем і конформізм. Менеджер створює кола влади і керує авторитетом [11].

Таблиця 1.5

Відмінності між лідером та керівником*

Лідер	Керівник
Лідер - це людина, яка керує певною командою та впливає на її членів, щоб вони добре діяли та досягали мети	Керівник - це особа, яка керує організацією або проектом шляхом планування, надання вказівок, підтримки координації та контролю
Лідер завжди піклується про команду	Керівник керує командою
Лідер демонструє стратегічний погляд, командний менеджмент, відкритий розум і сприяє інноваціям	Керівник демонструє організаторські здібності, управлінські навички, навички вирішення проблем і конформізм
Лідер переважно сприяє прийняттю рішень	Керівник здебільшого приймає рішення
Лідер завжди каже «Ми», якщо підлеглі є послідовниками або членами команди	Керівник завжди каже «я», де підлеглі - це співробітники

Примітка. *Розроблено за: [11]

Щоб краще зрозуміти природу явищ влади, управління та лідерства в цілому та виявити особливості взаємозв'язків між ними, необхідно насамперед звернутися до поняття організаційних типів. Усі організації та групи можна розділити на два основних типи: формальні та неформальні. Формальна організація або група - це інституційно встановлена спільнота людей, об'єднаних для досягнення певної мети. Неформальні групи утворюються в результаті добровільної діяльності людей, які інституційно не регламентовані і взаємодіють один з одним на постійній основі. Формальна група — це група, створена з волі

керівництва, тоді як неформальна група є результатом спонтанної взаємодії людей у їх повсякденному житті та діяльності. Формальна організація створюється відповідно до заздалегідь розробленого плану.

формальне лідерство – це процес впливу на підлеглих з позиції посади;

неформальне лідерство - це процес впливу на підлеглих за допомогою здібностей, умінь чи інших ресурсів.

«Неформальне» лідерство виникає на основі особистих стосунків учасників. Ми називаємо це природою лідерства. Неформальний, на відміну від

керівника, який іноді свідомо вибирається, частіше призначається, відповідає за

становище очолюваного ним колективу і має формальне право заохочувати і

карати учасників спільної діяльності. Лідери висувуються добровільно. Він не

має визнаних повноважень за межами групи, і на нього не покладено жодних

офіційних обов'язків. Таким чином, формальний лідер в управлінні не завжди

може бути найавторитетнішою особою в команді. Якщо керівник не є одночасно

«неформальним» лідером, то людина з великим авторитетом серед підлеглих руйнуватиме колектив, знижуючи ефективність організації та самої діяльності.

Цілком можливі конфлікти між формальними і неформальними лідерами.

Основними причинами для створення неформальних груп можуть бути

такі чинники:

необхідність соціальної власності. Бажання належати до соціальної спільноти є одним із найсильніших і типових людських бажань. Її невдоволення

породжує сильні негативні емоції і навпаки. Задоволення веде до відчуття

соціального та особистого комфорту.

потреба в допомозі. Людей змушують об'єднуватися в групи, щоб давати їм змогу подолати притаманні обмеження їхніх індивідуальних здібностей.

Визнання цього обмеження та необхідності його подолання створює сильну

потребу в допомозі, що призводить до формування переважно неформальних

груп

потреба в захисті. Ступінь захисту індивідів, що входять до групи, вище, ніж у індивідів.

потреба в спілкуванні. Крім того, що сама по собі вона є однією з основних людських потреб і задовольняється лише через контакт із групою, ця потреба виконує ще одну функцію. Це призводить до підвищення рівня свідомості, таким чином розширюючи здатність людини до адаптації (адаптації) і підвищуючи ефективність контакту із зовнішнім світом.

Ці базові психологічні потреби людини є причиною виникнення неформальних груп, які їх задовольняють. Ці групи не є нормативно встановленими, а формуються природним шляхом як природний продукт міжособистісних стосунків. Формальні групи (організації) мають протилежне походження - вони нав'язуються і створюються, перш за все, на основі певних зовнішніх вимог, виходячи з необхідності організації певної спільної діяльності. Формальні групи також дозволяють задовольнити всі вищезазначені потреби, але за допомогою нового механізму організації: наявності регульованих структур та ієрархій. У результаті вся групова динаміка в неформальних організаціях визначається виключно самими міжособистісними моделями.

Як формальні, так і неформальні групи повинні бути певним чином організовані, як вони насправді є. Основний і порівняно простий метод такої організації полягає у виборі з числа учасників групи тих, на кого покладається її координуюча функція. Однак, якщо в неформальних групах ця особа обирається самою групою і делегується на цю посаду, то в формальних групах вона зазвичай ставиться на цю посаду з зовнішніх причин. Так, для неформальних груп характерна наявність неформальних лідерів, а для формальних — формальних лідерів, тобто менеджерів. Неформальне та формальне лідерство є досить різними явищами з точки зору їх виникнення та закономірностей. Щоб з'ясувати їх схожість і відмінність, необхідно зрозуміти природу управлінської діяльності.

Різниця між неформальним і формальним лідерством і деталі їх впливу на діяльність групи (організації) визначаються такими основними правилами:

від лідерів в першу чергу просять регулювати міжособистісні відносини в групі, тоді як менеджери регулюють формальні відносини в групі як певної соціальної організації.

лідерство можна перевірити в умовах мікросередовища (групи). Менеджмент є елементом макросередовища. Вона пов'язана з усією системою суспільних відносин.

лідерство виникає спонтанно. Лідери реальних соціальних груп призначаються або обираються, але в будь-якому випадку цей процес не є добровільним, навпаки, він цілеспрямований, здійснюється під контролем різних елементів соціальної структури.

лідерство є більш стабільним феноменом, хоча феномен лідерства менш стабільний, а призначення лідерів сильно залежать від настрою групи.

управління підлеглими, на відміну від керівництва, має більш специфічну систему різноманітних санкцій, які не в руках керівників.

процес прийняття рішень менеджерами набагато складніший і опосередкований різними обставинами та міркуваннями, не обов'язково специфічними для цієї групи, тоді як лідери приймають більш прямі рішення, пов'язані з діяльністю групи, вниз.

сфера діяльності лідера - насамперед мала група, яку він очолює; сфера діяльності лідера ширша, оскільки він представляє групу в ширшій соціальній системі.

З цієї причини лідери і менеджери якісно відрізняються за формою і рівнем впливу, який вони мають на групу (організацію). Ці відмінності, у свою чергу, прямо і сильно впливають на те, як здійснюється управлінська діяльність, як досягаються лідерські позиції. Лідери мають вплив. Тобто здатність впливати і спрямовувати окремих осіб і групи на досягнення цілей. Вплив реалізується насамперед через феномен авторитету. Лідер має владу, статус (поряд або окремо від влади та впливу). Це вже не «здатність впливати», а обов'язок впливати. Тому всі розглянуті концепції необхідно розділити на дві групи, які розрізняють явища лідерства та управління.

Ефективні лідери не обов'язково є водночас ефективними менеджерами. Про ефективність лідера можна судити по тому, наскільки він впливає на інших. Ефективне керівництво може заважати формальній організації.

Наприклад, впливові неформальні лідери можуть змусити робочу силу виробляти неякісні товари та послуги або обмежити виробництво. Як інший приклад візьмемо директора заводу, він менеджер за званням. Посада відкриває йому шлях до лідерства. Процес впливу на людей з посади, яку він займає, називається формальним лідерством. Але, впливаючи на людей, директор не може покладатися лише на свою посаду. Це помітно, коли хтось із його неповноважних представників виявляється успішнішим у управлінні стресовими спірними ситуаціями та вирішенні важливих для компанії питань. Бути менеджером не означає автоматично бути керівником організації. Ви можете залишатися першим, але не можете бути лідером. Тому можна сказати, що в новій філософії менеджменту керівництво людьми має здійснюватися не формальними начальниками, а лідерами, які використовують неформальну владу в своїх командах [8].

Ситуаційний підхід до лідерства ґрунтується на взаємозв'язку стилів керівництва та конкретних робочих ситуацій. Одна з найбільш відомих теорій лідерства – це теорія ситуаційного лідерства Фреда Фідлера.

Модель ситуаційного лідерства Фідлера (рис. 1.2) стверджує, що стиль лідерства (орієнтація на виконання поставлених завдань або орієнтація на підтримку хороших стосунків у команді) залежить від ситуації, в якій знаходиться лідер [54]. Аналіз даної ситуації може здійснюватися за такими критеріями: 1) відносини «лідер-підлеглий»; 2) структура завдання; 3) посадові повноваження.

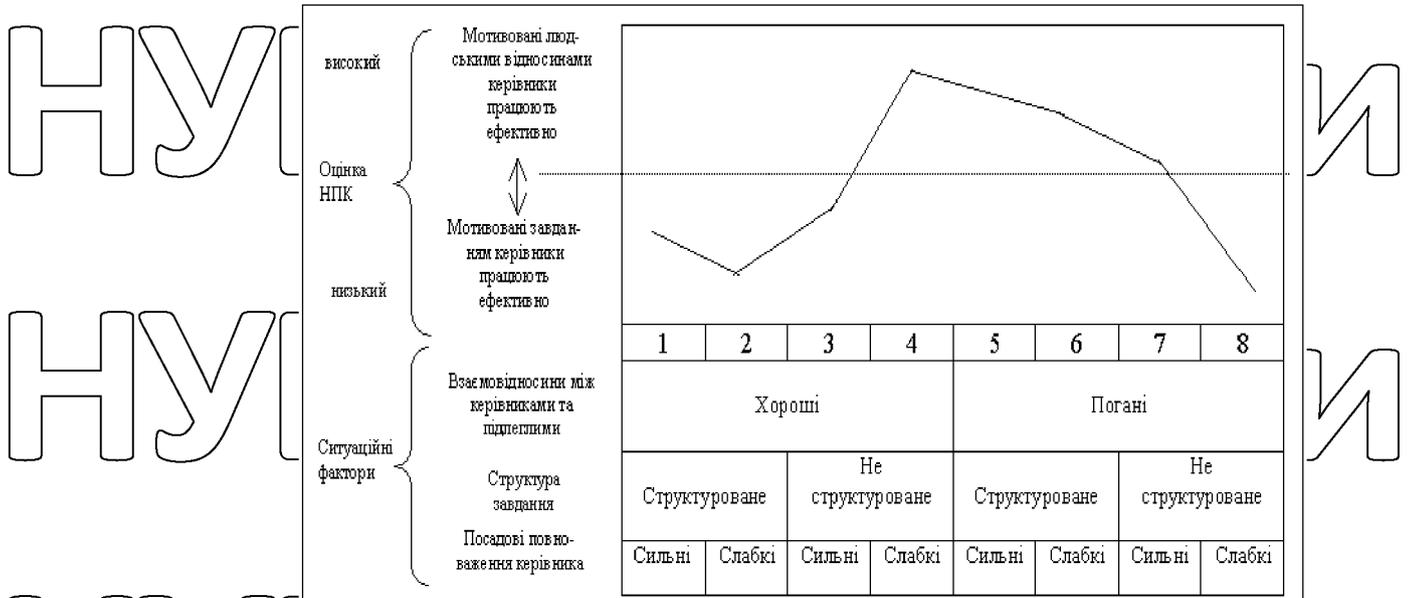


Рис. 1.2. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера*

Примітка. *Розроблено за: [54]

Лідери, орієнтовані на завдання, процвітають як у сприятливих (ситуації 1, 2), так і в несприятливих (ситуації 7, 8) ситуаціях. Дуже сприятлива ситуація характеризується хорошими відносинами, чіткою структурою завдань і сильним офіційним авторитетом керівника. Важка несприятлива ситуація характеризується поганими стосунками, слабкою структурою завдань і слабким або слабким лідером. У цьому випадку лідер повинен сконструювати завдання і використовувати позиційні сили для впливу на членів групи шляхом покарання або винагороди.

Лідери, які зосереджуються на стосунках, працюють краще в ситуаціях 3, 4, 5 і 6. Це тому, що міжособистісні навички є ключовими. Лідери з хорошими комунікаційними навичками здатні створити нормальне робоче середовище, чітко структурувати завдання та використовувати державні повноваження.

Таким чином, модель Фідлера дає можливість визначити стиль лідерства залежно від ситуації. При цьому модель піддалася критиці. Помилка його шкали LPC для визначення орієнтації лідера на завдання чи ставлення. Можливе упереджене ставлення до оцінки ситуації.

Теорія лідерських якостей відображає найбільш ранній підхід до вивчення та пояснення лідерства. Вона домінувала у 40-х роках XX ст і виходила з

уявлення, що всі успішні керівники мають якийсь стійкий і не мінливий у часі універсальний набір особистісних якостей, що відрізняють їх від інших людей. Виходячи з цього, вчені спробували визначити лідерські якості, навчитися їх вимірювати та використовувати для виявлення лідерів. Іншими словами, цей підхід ґрунтувався на переконанні, що лідерами народжуються, а не стають [8].

Багато спроб сформулювати таку сукупність якостей можна знайти вже в працях представників класичної школи людських стосунків. Наприклад, А. Файоль стверджує, що менеджери високого рівня володіють такими якостями, як міцне здоров'я, моральні та вольові навички, загальний світогляд, уміння працювати з людьми, здатність до планування та управління, загальна компетентність. Я вважав, що має бути

Найбільшого розвитку ця ідея лідерства отримала в концепції О. Тіда. Він пов'язував лідерство з умінням впливати на людей для досягнення конкретних цілей. Саме це вважають бажаним усі учасники спільної діяльності.

Відповідно до цієї концепції, універсальними рисами для лідера можуть бути:

- фізична та емоційна витривалість;
- розуміння призначення та цілей діяльності організації;
- ентузіазм;
- дружелюбність та прихильність;
- порядність;
- здатність викликати довіру в інших людей.

Серйозні розробки пов'язані з дослідженнями фахівців університету Огайо в 1945 р. На думку Р. Стогділ основними рисами лідерства є:

- розум, чи інтелектуальні здібності;
- панування чи переважання з інших;
- впевненість в собі;
- активність та енергійність;
- знання справи.

Однак цей перелік якостей не пояснював появи лідера, оскільки багато людей з цими якостями залишалися послідовниками.

Відомий американський консультант У. Бейн, який вивчав якісні характеристики 90 успішних лідерів, виділив чотири групи лідерських якостей.

1) управління увагою, або здатність уявити характер результату, мету або напрямок руку (дії) привабливим для послідовника способом;

2) управління значенням або здатність передавати значення образів, ідей або бачень, створених таким чином, щоб послідовник зрозумів і прийняв;

3) довірче управління, або здатність структурувати свою діяльність з такою стабільністю і послідовністю, щоб завоювати повну довіру підлеглих;

4) самоменеджмент, або здатність ознайомитися з власними сильними і слабкими сторонами і розпізнати їх.

Наступні дослідження призвели до виділення наступних чотирьох груп лідерських якостей: фізіологічних, психологічних, інтелектуальних та особистісних (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Якості, які більш притаманні для лідера*

Група якостей	Характеристика якостей
Фізіологічні якості	Приємна зовнішність, голос, гарне здоров'я, енергійність тощо
Психологічні якості	Тип особистості: екстраверт, інтроверт Темперамент: флегматик, сангвінік, холерик
Інтелектуальні якості	Високий рівень інтелекту: розум, логіка, пам'ять, інтуїтивність
Особисті якості	Особисті якості: доброзичливість, дисциплінованість, надійність, самостійність, гнучкість, ініціативність, ризикованість тощо

Примітка. * Розроблено за: [49]

До фізіологічних якостей відносяться такі якості людини, як зріст, вага, статура або фігура, зовнішній вигляд або вираз обличчя, спортивна сила і здоров'я. Звичайно, може бути певний зв'язок між наявністю цих якостей і лідерством.

Психологічні якості (типи особистості, темпераменти, мотивація) реально проявляються переважно через характер людини. Вони мають як генетичну, так і освітню основу. Дослідження стосунків з керівництвом привели до дуже довгого списку цих якостей. Більшість із них не отримали підтвердження своїх стосунків із фактичним керівництвом. Це дозволяє зробити висновок, що

проблема не така вже й проста і що повністю покладатися на індивідуально-психологічні особливості при виявленні організаційних лідерів неможливо.

Інтелектуальні якості також вивчалися у зв'язку з лідерством. Результати досліджень сходяться на тому, що рівень цих якостей у лідерів вищий, ніж у тих,

хто не є лідером. Ймовірно, це призвело до того, що успіх лідера багато в чому залежав від його здатності і вміння вирішувати проблеми і приймати правильні рішення. Відомо, що це пов'язано з наявністю здібностей. Проте подальші

дослідження показали, що зв'язок між цими якостями та лідерством досить невеликий. Тож бути занадто розумним для лідера означає зіткнутися з багатьма проблемами, якщо середній рівень IQ ваших послідовників невисокий.

Особистісні якості набуваються і розвиваються насамперед під час виконання керівником своїх функцій. Важливість їх успіху зростає з

підвищенням рівня організаційної ієрархії. Однак точно виміряти їх важко. Ці якості ще мають бути вирішальними для ефективного лідерства. Так, наприклад,

ділові якості, які зробили когось керівником комерційного підприємства, навряд чи знадобляться для лідерства в дослідницькій чи державній установі.

Незважаючи на сотні проведених досліджень, прихильники цієї теорії ще не досягли консенсусу щодо набору якостей, які неминуче відрізняють великих

лідерів.

Тому теорія лідерських якостей має багато недоліків:

- Список потенційно важливих лідерських якостей виявився практично нескінченним. Через це створити універсальний образ лідера і закласти його теоретичну основу стало неможливо.

- Неможливість встановити тісний зв'язок між розглянутими якостями та лідерством, а також допомогти фактично визначити останнє серед послідовників лідера.

- Підхід до дослідження лідерських якостей, звичайно, цікавий, але, на жаль, на практиці він ще не запрацював. Однак воно було рушійною силою у появі та розвитку інших концепцій лідерства, а також виявилось надійним стримуючим фактором у переоцінці поведінкових і ситуаційних основ лідерства.

1.2. Влада і вплив як інструменти лідерства, стилі лідерства

Проблема лідерства тісно пов'язана з проблемою влади й впливу. Лідер - це саме така людина, яка найбільш ефективно допоможе підлеглим переборювати їх власний опір необхідним змінам в організації. Навіть за інших рівних умов наявність лідера забезпечує колосальні конкурентні переваги.

Керівник не може бути призначений. Поняття відповідальності тісно пов'язане з поняттям лідерства. Всупереч поширеній думці, відповідальність не може бути призначена наказом. Зробити це можна лише добровільно, бажано, проявивши ініціативу. Однак відповідальність сама по собі мало цінна і повинна бути підкріплена авторитетом. А повноваження дає організація. При цьому дуже важливо завжди підтримувати баланс між обов'язками, які керівник бере на себе добровільно, і повноваженнями, наданими йому організацією.

Влада - це здатність виконувати завдання. Людина, яка володіє владою, може впливати на дії інших для досягнення мети чи завдання. Інші можуть протистояти тому, щоб їх примушували робити певні речі, але ефективні лідери можуть подолати цей опір. Але влада - це факт організаційного життя, який сам по собі не є ні хорошим, ні поганим. Лідери можуть використовувати свою владу,

щоб принести користь або змусити інших сприяти досягненню цілей організації або підірвати їх [49].

Інший спосіб розглядати владу як ресурс, який люди використовують у стосунках. Коли лідер впливає на підлеглих, це називається владою вниз. Ми також можемо думати про це як про те, що хтось має владу над кимось іншим. З іншого боку, підлеглі також можуть використовувати владу, намагаючись впливати на рішення свого керівника. Дійсно, лідери залежать від своїх команд, щоб виконати завдання, і таким чином підкоряються владі членів команди.

Владу в контексті лідерства слід розглядати як вираження особистої ефективності, здатності лідера мобілізувати всі ресурси, що дозволить досягти ефективного реалізації цілей. Керівники з владою можуть позитивно впливати на поведінку оточуючих людей. Керівники, які не мають сили та можливості впливати на поведінку своїх підлеглих, можуть повністю залежати від них.

Поняття «влада» зазвичай має негативний відтінок, оскільки асоціюється з такими поняттями, як примус, гноблення, насильство та покарання. Проте з цим поняттям пов'язані та отримали позитивні оцінки наступні явища: легальне лідерство, авторитет, визнання, вплив, лідерство. З точки зору різних сфер, існують різні погляди на владу. Таким чином, соціолог Макс Вебер (1964) вважав, що влада означає будь-яку можливість самоствердження в рамках соціальних відносин, навіть якщо існує опір. Філософ Бертран Рассел (1938) визначив силу як досягнення наміченого ефекту. Владу можна охарактеризувати як взаємодію осіб А та В. А має владу над В настільки, що може змусити В робити те, що В не може зробити самостійно. Психолог Курт Левін (1951) вважав, що владу його А над Б можна визначити як співвідношення між найбільшим впливом А на Б та найбільшим опором з боку Б. Враховуючи природу цих тверджень, зрозумійте, що ми маємо справу з проявами влади та впливу, коли одна людина може змусити іншу людину щось зробити [49].

Влада надходить з кількох джерел, кожне з яких має різний вплив на цілі цієї влади. Деякі походять від індивідуальних особливостей, інші спираються на

аспекти структури організації. Дж. Френч і Б. Райвен виділили шість форм джерел влади:

- Легітимна влада також називається «позиційною владою», це влада, яку люди мають через свою роль і статус в організації. Легітимна влада зазвичай передбачає офіційні повноваження, делеговані власнику посади.

- Референтна влада походить від здатності індивідів залучати інших і зміцнювати їхню лояльність. Він базується на особистості та навичках міжособистісного спілкування владного володаря. Людиною можуть захоплюватися через певну особисту рису, таку як харизма чи симпатія, і ці

позитивні почуття стануть основою для міжособистісного впливу.

- Експертна влада базується на навичках і знаннях людини і є особливо потужною, коли організація має в них велику потребу. Влада експерта, яка є вужчою, ніж більшість джерел влади, зазвичай поширюється лише на конкретну сферу досвіду та довіри людини.

- Влада винагороди походить від здатності надавати цінні матеріальні винагороди або створювати інші позитивні стимули. Це стосується ступеня, до якого індивід може надавати зовнішню мотивацію іншим через переваги чи подарунки. В організації така мотивація може включати просування по службі, підвищення заробітної плати або додаткову відпустку.

- Влада примусу – це погроза і застосування санкцій та інших негативних наслідків. Вони можуть включати пряме покарання або утримання бажаних ресурсів чи винагород. Сила примусу спирається на страх, щоб спонукати до поступливості.

- Інформаційна влада походить від доступу до фактів і знань, які інші вважають корисними або цінними. Такий доступ може вказувати на стосунки з іншими владними особами та передавати статус, який справляє позитивне враження. Інформаційна влада пропонує переваги в створенні довіри та раціональному переконанні. Це також може служити основою для корисного обміну з іншими, хто шукає цю інформацію.

Усі ці джерела та способи використання влади можна об'єднати для досягнення однієї мети, і люди часто можуть використовувати декілька з них. Насправді, чим більше джерел влади має доступ до людини, тим більша її загальна влада та здатність виконувати завдання.

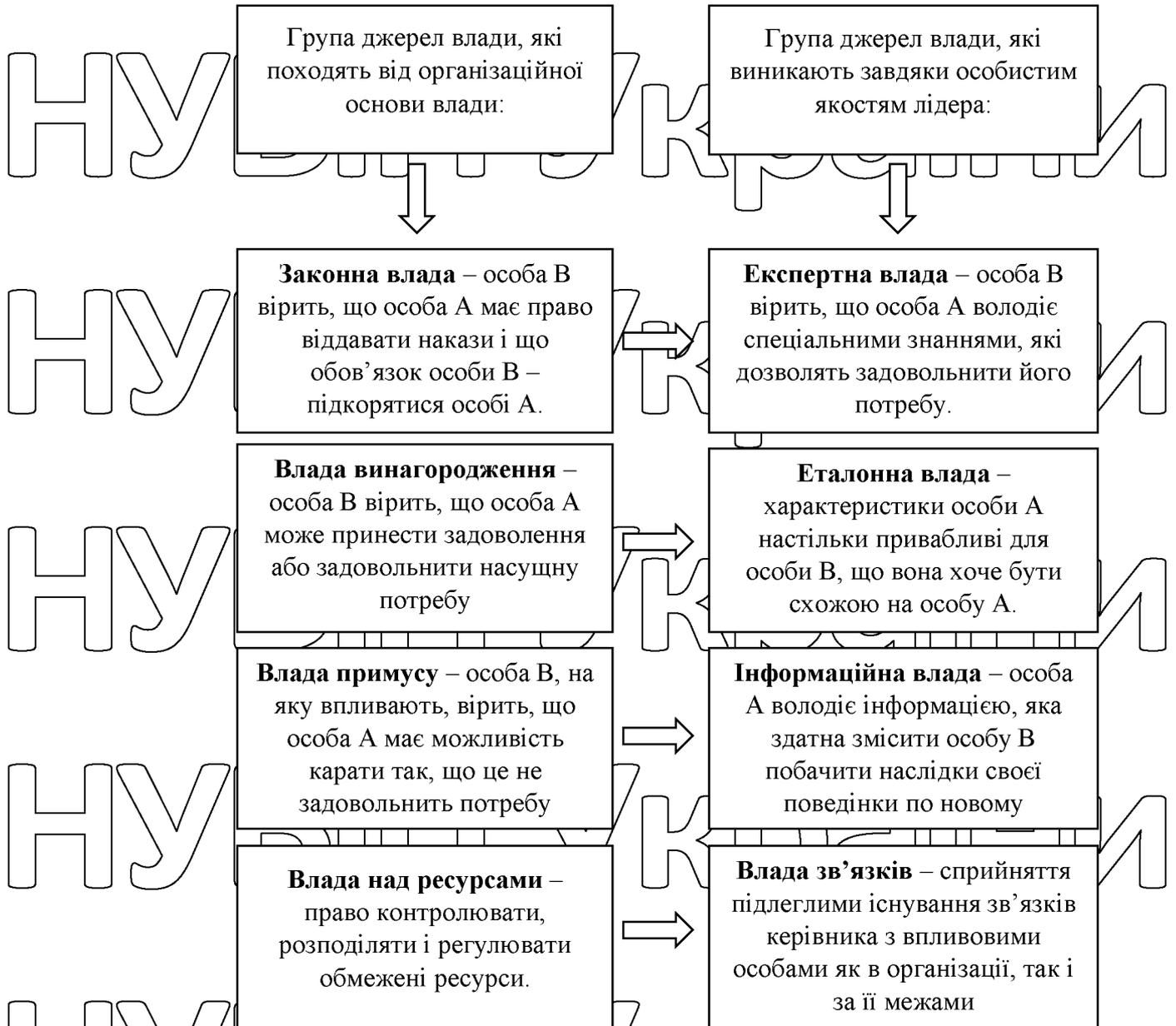


Рис. 1.3. Типи влади*

Примітка. *Розроблено за: [49]

Вплив виникає, коли на емоції, думки чи поведінку людини впливають інші. Це важлива складова здатності лідера використовувати владу та підтримувати повагу в організації. Вплив проявляється у формі тиску з боку однолітків, соціалізації, покори та переконання. Здатність впливати є важливою

перевагою для лідерів, а також важливою навичкою для тих, хто займається продажами, маркетингом, політикою та правом.

В організації лідер може використовувати різні види впливу, щоб мотивувати людей і досягати цілей. Наприклад, відповідність є засобом підтримки порядку на робочому місці, наприклад, коли від працівників очікується дотримання правил, встановлених їхніми керівниками. Подібним чином ідентифікація відбувається, коли люди прагнуть наслідувати та слідувати діям людей, на яких вони рівняються та поважають, наприклад, більш досвідченого колеги чи довіреного керівника.

Лідери використовують ці види впливу, щоб мотивувати поведінку та дії, необхідні для виконання завдань і досягнення цілей. Люди відрізняються за тим, наскільки вони сприйнятливі до кожного виду впливу. Деякі працівники можуть дуже піклуватися про те, що про них думають інші, і, таким чином, вони легше визначають підказки щодо того, як поводитися. Інші люди можуть захотіти твердо вірити в те, що вони роблять, і тому прагнуть за свої набір цінностей, якими вони керуватимуть. В організаціях і в більшій частині життя джерела впливу знаходяться скрізь. У результаті наша поведінка може формуватися тим, як інші спілкуються з нами і як ми їх сприймаємо [48].

Відповідно до книги Деніела Гоулмана, Річарда Бояціса та Енні Маккі «Емоційне лідерство» існує шість різних стилів лідерства.

Головний меседж книги полягає в тому, що ані IQ, ані навички не роблять хорошого лідера. Секрет успішного лідерства – високий рівень емоційного інтелекту.

Стилі лідерства – це моделі поведінки, які лідери використовують для спілкування з персоналом. Стиль мотивує, наказує та показує, коли ви досягаєте своїх цілей. Особистісні риси лідера, швидше за все, визначають стиль, який він використовує найчастіше [58].

Хоча деякі стилі вважаються ефективними для мотивації співробітників, важливо розуміти, що в певних ситуаціях слід використовувати інші підходи. Іншими словами, цілком нормально змінювати стилі залежно від ситуації. У

стресових ситуаціях інколи краще бути авторитарним керівником, але при прийнятті важливих для всього колективу рішень краще використовувати демократичний стиль. Все залежить від ситуації, і ви повинні бути готові адаптуватися.

Дослідження, проведені авторами цієї книги, показали, що певні стилі позитивно впливають на корпоративну культуру компанії. І хоча час від часу можна і необхідно змінювати свій підхід, також дуже важливо розуміти вплив кожного підходу на вашу команду.

Книга описує його шість різних підходів до лідерства. Чотири з них резонансні (ідеалістичний, освітній, соціальний, демократичний) і два дисонансні (амбівний і авторитарний).

- Ідеалістичний стиль:

Ідеалістичні лідери ведуть людей до спільної мети. Він не говорить про те, як цього досягти, але це допомагає командам зрозуміти загальні тенденції та надихає бажання йти до таких цілей.

Найвідмітнішими рисами такого лідерства є автономія членів команди та потенціал для інновацій та експериментів на шляху до спільної мети. Невдачі сприймаються, і працівники відчувають себе комфортно, пробуючи нові підходи, які допомагають їм наблизитися до своїх цілей.

- Стиль навчання:

Цей стиль, як випливає з назви, стосується навчання персоналу для вдосконалення їх роботи. У цьому підході часто зустрічаються особисті розмови з окремими працівниками.

Сдине, про що варто пам'ятати, це те, що якість цього стилю залежить від того, як він реалізований. Тому вам слід пояснити свій підхід, щоб запобігти таким думкам. Нагадайте своїм співробітникам, що вони самі вирішують, як діяти в конкретній ситуації, і що ви лише допомагаєте або радите їм у міру необхідності.

Найбільшою помилкою керівників, які сповідають цей стиль, є зосередженість на виправленні недоліків співробітників. Лідери отримують

кращі результати від своїх команд, якщо зосереджуються на своїх сильних сторонах.

- Соціальний стиль:

Цей стиль об'єднує організацію. Він створює гармонію в роботі, всі знайомляться особисто і добре працюють з усіма. Серед співробітників часто виникають розбіжності і ворожнеча. Цей підхід призначений для вирішення таких проблем. Якщо в організації немає взаємної довіри, цей стиль допоможе виправити ситуацію.

- Демократичний стиль:

Цей стиль лідерства чудовий, коли ви не на 100% впевнені в своєму шляху або хочете використовувати «мудрість наговлу» для прийняття рішень. Однак це не найкращий спосіб ухвалювати важливі чи термінові рішення. У цих ситуаціях очікується, що лідер не тільки прийме остаточне рішення за команду, але й буде впевнений у цьому рішенні.

- Амбітний стиль:

Амбітні лідери створюють ритм для команди. Він ставить цілі і очікує, що команда їх досягне, незважаючи на всі перешкоди. Вони вимагають багато від своєї команди і не мають проблем зі звільненням неефективних працівників.

Цей стиль лідерства найчастіше пов'язаний із понаднормовою роботою та професійним викорянням. Такі лідери досягають успіху в короткостроковій перспективі, але в довгостроковій перспективі такий стиль деморалізує.

- Авторитарний стиль:

Авторитарні лідери правлять через страх. Такі керівники черстві і бездушні. У більшості випадків цей стиль має дуже погані наслідки для корпоративної культури.

На жаль, цей підхід є найменш ефективним, але найчастіше використовуваним.

НУБІП України

1.3. Критерії та методи оцінки лідерського потенціалу в колективі

Щоб визначити критерії оцінки лідерських якостей у колективах, насамперед необхідно охарактеризувати поняття «критерій». З джерел ми знаємо, що термін «стандарт» має грецьке походження і означає «засіб судження». Згідно з Оксфордським словником, критерій — це принцип або стандарт, за яким судять або приймають рішення. Українська дослідниця С. Сисоєва трактує цей критерій як символ, що оцінює досліджуваний об'єкт, фактичний стан, явище, що визначає рівень сформованості об'єкта. Критерії лідерського потенціалу – це теоретично розроблені показники рівня розвитку соціально значущих лідерських якостей особистості в діяльності корпоративного колективу.

Враховуючи критерії лідерського потенціалу, стає зрозуміло, що весь зміст розвитку характеру організований або розроблений певним чином. Керівна посада є способом діяльності людини, тому вона організована так само, як і сама людина. Виходячи з того, що людина є єдність зовнішнього і внутрішнього, такою ж єдністю є і лідерські можливості. Ми визначили критерії, які можуть найбільш чітко визначити процес і результат потенційного розвитку лідерства для кожного члена команди.

На основі досліджень та аналізу визначено наступні критерії діагностики розвитку лідерського потенціалу в корпоративних командах з урахуванням деталей наукових досліджень.

- Когнітивний (допомагає виявити рівень лідерських знань співробітника);
- Мотиваційно-ціннісний (сприяють визначенню рівня соціально значущих домагань і внутрішньої потреби у вдосконаленні лідерського потенціалу);
- Практико-орієнтований (допомагає виявити конкретні лідерські якості, навички, рівні розвитку здібностей людини).

Когнітивні критерії характеризуються такими показниками, як:

- Знання про лідерство - означає, що співробітники мають уявлення про сутність і природу лідерства, специфічні сучасні теорії та стилі лідерства, закономірності формування команди, а також розуміння природи організаційної діяльності, формування унікальної інтерпретації лідерства, усвідомлення

багатьох функцій і обов'язків лідера, ідеальне існування справжнього лідера.

Створіть різні способи отримання нових знань у нових ситуаціях.

- Знання лідерських якостей - Лідери володіють багатьма навичками,

особливо навичками командної взаємодії, комунікабельністю, емпатією, толерантністю, мотивацією досягати результату, креативністю, харизмою,

інтелектом, співчуттям і здатністю впливати на інших. Повинен володіти певними особистісними характеристиками;

- Зрозуміти сутність і характер цих якостей. Уміння розрізняти важливе і

загальне.

Мотиваційно-ціннісні критерії являють собою сукупність показників, які передбачають визнання лідерства як цінності та впровадження лідерства у власну систему цінностей, усвідомлення важливості вчинюваних дій і власної

відповідальності, розуміння важливості лідерства для розвитку суспільства,

здатність сприймати, чути, розуміти та співпереживати іншим. Також важливо

розділяти багато вірувань, таких як: «Лідером може бути будь-хто», «Посода не впливає на лідерство», «Лідер повинен бути носієм колективних цінностей»,

«Загальні результати мають пріоритет над індивідуальними результатами»,

мотивація до служіння визначається як гуманістично спрямоване існування

особистості, орієнтація на колектив, орієнтація на колективні цінності, бажання

покращити життя колективу та побудувати освітнє середовище, бажання

допомагати іншим, бути частиною єдиної команди, бути самоврядним лідером,

прагнення бути лідером, бажання розвитку та нових досягнень, потреба в

самореалізації, отримувати радість від служіння іншим.

Індикатори для практично-орієнтованих стандартів:

- Лідерські здібності, що контролюються наявністю таких умов, як вміння

слухати інших, вміння будувати стосунки з людьми, довіра до себе та здатність

формувати власну ініціативу в команді, діагностувати ситуації та виявляти

загрози, керувати своєю репутацією, формувати варіанти дій у складних і

невизначених ситуаціях. Серед необхідних якостей - активність,

відповідальність, організованість, готовність практично застосовувати всі

набуті навички в конкретних ситуаціях і в командній діяльності. Важливо сприймати та приймати поведінку, яка відповідає принципам лідерства служби, і залучати інших до такої поведінки. Виконуйте поведінку, яка відповідає вимогам культури лідерства.

- Здатність командної взаємодії - це набір навичок, тобто успішна адаптація до умов нових людей і соціального середовища, уміння адаптуватися до психологічного стану та індивідуальних особливостей кожного учасника колективу, уміння наводити переконливі аргументи та впливати на інших власним прикладом, визнавати свої помилки і об'єктивно критикувати колег, здатність будувати стосунки та стосунки в команді, зосереджуватися на спільній груповій діяльності, працювати з іншими членами команди, надавати взаємопідтримку та допомогу.

Використовуючи комплекс критеріїв, визначених у практичних дослідженнях, ви зможете розвинути свій корпоративний лідерський потенціал на високому рівні. Коли ми використовуємо поняття «методи» в контексті дослідження систем управління та процесів лідерства, ми маємо на увазі набір технік і методів, які є типовими підходами для безпосереднього збору інформації про системи управління з метою досягнення конкретних результатів. Зробити.

Під час дослідження процесів управління використовуються загальнонаукові та специфічні методи (табл. 1.7).

Зупинимось більш детально на основних методах, що дозволяють найглибше і найточніше дослідити процеси управління та лідерства:

1. Анкетування – це такий вид опитування, коли для отримання інформації використовується електронна або друкована анкета як засіб зв'язку між респондентом та дослідником. Цей метод за часту застосовується лише для опитувань великих груп людей.

2. Інтерв'ю - це бесіда кореспондента з однієї або кількома особами. Інтерв'ю потрібно проводити з особами, які є найбільш компетентними і зацікавленими стосовно даної події чи ситуації. Так інтерв'ю може дати максимальний результат.

Таблиця 1.7

Методи збору соціологічної інформації*	
Назва методу	Характеристика методу
Анкетування	Характеризується великою різноманітністю та якістю соціологічної інформації. Метод може застосовуватися на висловлюваннях певних осіб.
Соціометрія	Виявлення міжособистісних відносин за допомогою фіксації несприятні та симпатії членів опитуваної групи.
Інтерв'ю	Характеризується отриманням інформації, шляхом бесіди інтерв'юера та респондента.
Спостереження	Інформація збирається та фіксується за допомогою технічних приладів.

Примітка. *Розроблено за: [8]

3. Спостереження полягає в систематичному, цілеспрямованому або планомірному сприйнятті досліджуваного об'єкта. В ході спостереження здобуваються знання про відносини й властивості досліджуваного об'єкта. Але в цьому методі є свої недоліки і переваги (рис. 1.4), які потрібно враховувати при використанні цього методу.

4. Соціометрія - це метод дослідження малих груп, організацій і колективів за допомогою опису між особистих відносин між їх членами. Суть методу полягає в тому, що проводиться опитування з приводу наявності інтенсивності та бажаності різного роду контактів та спільної діяльності. Таке дослідження дозволяє фіксувати, як об'єктивні відносини сприймаються і оцінюються людьми, що займають різне становище у цій спільності.

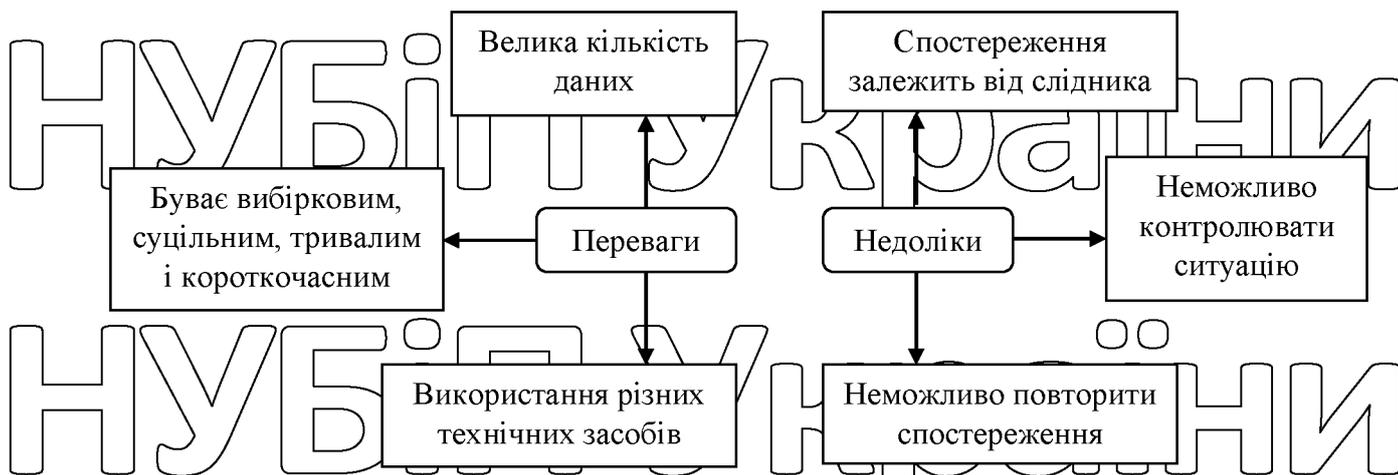


Рис. 1.4. Переваги та недоліки методу спостереження*

Примітка. *Розроблено за: [8]

Соціометричний метод дослідження — це один із видів дослідження, який використовується для вивчення внутрішньо-групових стосунків шляхом виявлення стосунків між членами команди. Цей метод спрямований на вивчення та вдосконалення міжособистісних і міжгрупових стосунків. Це дозволяє соціологам вивчати склад малих соціальних груп, особливо неформальні стосунки, і отримувати соціологічну інформацію, яка в іншому випадку малодоступна. Технічний апарат соціометрії використовується в різних областях мікросоціології. Правильне використання арсеналу соціометричних методів є передумовою повноцінних теоретичних висновків щодо функціонування та розвитку групи, досягнення практичних результатів у комплектуванні колективів та підвищенні ефективності їх діяльності [8].

Малі соціальні групи визначають, що люди об'єднані певними спільними характеристиками, спільною діяльністю або живуть в однакових умовах і обставинах і певним чином належать до цієї сутності. Це реальна сутність. Ключовою особливістю малих груп є відчуття єдності, яке цементує стосунки в групі та відрізняє групу одна від одної. Через обмежений розмір малих груп соціальні відносини всередині групи приймають форму безпосереднього особистого контакту. Вважається, що «нижньою межею» чисельності малих груп є 3 особи, а «верхньою межею» є від 15 до 20 осіб. У малих групах під час

соціометричного дослідження кожному респонденту видається соціометрична анкета (картка) і список учасників соціометричної групи. Прізвища учасників групи кодуються, наприклад, номером у списку групи. Картка соціального вимірювання, як і будь-яка інша соціологічна анкета, починається зверненням, у якому пояснюється мета опитування, окреслюються правила заповнення картки, гарантується анонімність. Нарешті подякуйте респондентам за співпрацю після запитання. Картка повинна мати 7-8 критеріїв. Результати опитування вносяться в соціоматрицю, яка забезпечує компактне представлення ключової інформації та спрощує математичну обробку зібраних даних. Соціоматриця - це таблиця, в якій відповіді кожного члена групи розташовані рядками [8].

Висновок по розділу 1

На основі аналізу літературних джерел уточнено сутність поняття лідерство. Встановлено, що лідер - це особа, яка керує певною командою та впливає на її членів, щоб вони добре діяли та досягали мети. Лідери є невід'ємною ланкою соціальної групи. Як тільки у світі з'являється соціальна група, в її структурі народжується її лідер. У міру зростання функції групи і розширення сфери її діяльності формується ієрархія лідерів. Розглянуто типи лідерства та відмінності між лідером та керівником.

У ході дослідження було розглянуто стилі та інструменти лідерства, такі як влада та вплив. Стилi лідерства - це моделі поведінки, які лідери використовують для спілкування з персоналом. Стыль мотивує, наказує та показує, коли ви досягаєте своїх цілей. Особистісні риси лідера, швидше за все, визначають стиль, який він використовує найчастіше. Влада - це здатність виконувати завдання. Людина, яка володіє владою, може впливати на дії інших для досягнення мети чи завдання. Інші можуть протистояти тому, щоб їх примушували робити певні речі, але ефективні лідери можуть подолати цей опір.

Вплив виникає, коли на емоції, думки чи поведінку людини впливають інші. Це важлива складова здатності лідера використовувати владу та підтримувати повагу в організації. Встановлено, щоб успішно здійснювати управлінські

функції, керівнику потрібно вміти вести за собою підлеглих. Виступаючи в ролях керуючого, дипломата, вихователя, новатора, керівник насамперед виявляє себе як лідер.

Для дослідження процесів управління персоналом, в тому числі лідерства, використовують специфічні та загальнонаукові методи. Найглибше і

найточніше дослідити процес управління в колективі можна за допомогою: спостереження, експерименту, інтерв'ю, анкетування членів колективу про їх ставлення до основних параметрів, соціометрію, та ін. Соціометрія — це метод

дослідження малих груп, організацій і колективів шляхом опису особистих стосунків між членами. Суть цього методу полягає в проведенні обстеження сили

та бажаності різних видів контакту та спільної діяльності. Такі дослідження дозволяють нам задокументувати, як люди на різних позиціях у цій спільноті сприймають і цінують об'єктивні відносини.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА РОБОТУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СФГ БАЖАНА ВОЛОДИМИРА АНАТОЛІЙОВИЧА

2.1. Загальна характеристика СФГ Бажана Володимира

Анатолійовича

Селянське (фермерське) господарство Бажана Володимира Анатолійовича було створене і діє у згідно з Конституцією України, Цивільного, Земельного і Господарського кодексів України, Закону України «Про фермерське господарство» та інші норми нормативно-правових актів України.

Господарство є правонаступником Селянського (фермерського) господарства Бажана Володимира Анатолійовича, зареєстрованого Миронівською райдержадміністрацією 19.02.1998р. за № 350.

Членами господарства можуть бути подружжя, їх батьки, діти, які досягли 14-річного віку, інші члени сім'ї, родичі, які об'єдналися для спільного ведення фермерського господарства.

Членами господарства не можуть бути особи, які працюють у ньому за трудовим договором (контрактом).

Місцезнаходження: 08820 Україна, Київська область, Обухівський район, с. Македони, вул. Горезька, буд. 82.

Повне найменування: Селянське (Фермерське) Господарство Бажана Володимира Анатолійовича.

Скорочене найменування: СФГ Бажана В.А.

Господарство діє на умовах самокупності. Усі витрати господарство оплачує за рахунок доходів та інших не заборонених законодавством джерел. Господарство самостійно визначає напрями своєї діяльності, спеціалізацію, виробництво, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції.

Одним з найбільш поширених типів ґрунту в СФГ Бажана В.А. є чорноземи.

Щорічно в господарстві вносяться органічні та мінеральні добрива та визначається наукова система сівозміни, завдяки чому підвищується врожайність вирощуваних культур. СФГ Бажан В.А., як і всі підприємства, має певну кількість земельних ділянок, які відрізняються за якістю та кількістю.

Сільськогосподарські угіддя — землі, які систематично використовуються для отримання того чи іншого виду сільськогосподарської продукції. До цих земель належать: сінокосяки; пасовища та землі, зайняті багаторічними насадженнями.

Розглянемо сільськогосподарські угіддя та їх структуру в СФГ Бажана В.А.

(табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Сільськогосподарські угіддя та їх структура в СФГ Бажана В.А.*

Види земельних угідь	Рік						Темп приросту 2021р. до 2019р., %
	2019		2020		2021		
	Га	%	га	%	га	%	
Всього сільськогосподарських угідь	438,82	100	446,62	100	459,23	100	4,65%
в т. ч. рілля	438,82	100	446,62	100	459,23	100	4,65%
сіножаті та пасовища	0	0	0	0	0	0	0

Примітка.*Розраховано за матеріалами СФГ Бажана В.А.

Таблиця 2.1 вказує на те, що за досліджувані роки у підприємстві трішки збільшилась кількість сільськогосподарських угідь, а саме від 438,82 га. у 2019 р. до 459,23 га. у 2021 р. Темп приросту земель становить 4,65%. Це означає, що кількість сільськогосподарських угідь збільшилась майже на 5%.

За даними по таблиці 2.2, можна винести наступне середньорічна чисельність працівників є стабільною і не змінювалась за всі досліджувані роки. Кількість всього відпрацьованих люд.-год. у досліджуваному 2021 році знизилась на 4,47%, порівняно з 2019 роком. Така ж ситуація і з відпрацьованими люд.-год. За рік на одного працівника. Отже, виходячи з цього, коефіцієнт використання трудових ресурсів у 2021 році зменшився на 5% при порівнянні з 2019 роком.

НУБІП України

Таблиця 2.2
Показники використання трудових ресурсів СФГ Бажана В.А.*

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Темп приросту 2021р. до 2019р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	10	10	10	0
Відпрацьовано у с.г. виробництві всього тис. люд.-год.	14,98	14,78	14,31	-4,47%
Відпрацьовано одним працівником за рік, люд.-год.	1498	1478	1431	-4,47%
Коефіцієнт використання трудових ресурсів, всього	0,79	0,78	0,75	-5,06%

Примітка.* Розраховано за матеріалами СФГ Бажана В.А.

Таблиця 2.3

Структура виробництва продукції рослинництва в СФГ Бажана В.А.*

Вид культур	2019			2020			2021			Відхилення 2021р. до 2019р.	
	площа, га	валовий збір, ц	урожайність, ц/га	площа, га	валовий збір, ц	урожайність, ц/га	площа, га	валовий збір, ц	урожайність, ц/га	валового збору	урожайності
Озима пшениця	65	1931,2	29,71	60	1721,4	28,69	65	1325,4	20,39	-0,69	-0,68
Яра пшениця	20	368,8	18,44	40	851,2	21,28	30	723,3	24,11	1,96	1,3
Ярий ячмінь	75	1134	15,12	65	1658,2	25,51	50	1339,5	26,79	1,18	1,77
Соя	275	4441,8	16,15	265	4152,6	15,67	210	1963,5	9,35	-0,44	-0,58
Кукурудза на зерно	0	0	0	0	0	0	80	1287,2	16,09	1	1
Просо	0	0	0	10	167	16,70	0	0	0	1	1

Примітка.* Розраховано за матеріалами СФГ Бажана В.А.

За наведеними даними по таблиці 2.3, фермерське господарство спеціалізується на повному вирощуванні продукції рослинництва. Найбільшу площу посіву займає соя, її урожайність знизилась у 2021 році, порівняно з 2019 роком. Рівномірно висівається озима пшениця. Урожайність озимої пшениці

також знизилась в останньому звітному році, на відміну від ярої пшениці та ярого ячменю, урожайність яких навпаки - збільшилися.

Таблиця 2.4

Результати господарської діяльності СФГ Бажана В.А.*

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення 2021р. до 2019р., %
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн.	4299,6	4345,5	4514,8	105
Інші операційні доходи, тис. грн.	859,7	834,2	1004,6	117
Разом доходи, тис. грн.	5159,3	5179,7	5519,4	107
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2198,4	3067,9	2560,2	117
Інші операційні витрати, тис. грн.	1142,3	997,3	1321,5	116
Інші витрати, тис. грн.	1709,8	968,3	1455,6	-15
Разом витрати, тис. грн.	5050,5	5033,5	5346,3	105
Чистий прибуток, тис. грн.	108,8	146,2	173,1	159
Рівень рентабельності (+), (збитковості) (-) підприємства, %	4,95	4,76	6,73	X

Примітка.* Розраховано за матеріалами СФГ Бажана В.А.

За даними по таблиці 2.4, можна дійти висновку, що чистий дохід від реалізованої продукції у 2021 році збільшився на 5% порівняно з 2019 роком.

Разом доходи по господарству коливаються в межах 7%. У 2021 році собівартість реалізованої продукції підвищилась, що потягло за собою підвищення загальних витрат в господарстві. Чистий прибуток у 2021 році підвищився на 59%, що в найближчому майбутньому дуже добре вплине на розвиток господарства.

Рентабельність господарства з роками також підвищується. Проаналізувавши наведені дані, можна визначити, що господарстві наразі знаходиться в гарному становищі, адже прибуток з роками підвищується, що в подальшому дасть змогу бути достатньо платієпроможним, своєчасно погашати свої зобов'язання, а також дозволить розширювати свою діяльність.

2.2. Аналіз діяльності системи управління організацією

Основними видами господарської діяльності менеджера, що складають процес управління, є планування і прийняття рішень, організація, мотивація, контроль. Сама система управління являє собою комплексний підхід із соціального, економічного та організаційного аспектів, кожен з яких має певний набір факторів впливу та використовує специфічні методи або встановлені засоби для вирішення проблем. виріши це. Базуючись на різних принципах, ця діяльність спрямована на досягнення головного результату - з максимальною ефективністю, мінімальними витратами і максимально можливою організаційною діяльністю, в тому числі в області планування і контролю. Успішний розвиток підприємства.

В поточному плані видатків СФГ Бажана В.А. Застосовуємо економіко-математичні методи, засновані на аналізі виробничих функцій. Собівартість продукції планується в прямій залежності від розрахунків урожайності в сільській місцевості. Продуктивність рослинництва та тваринництва, пестициди та технології тваринництва для забезпечення запрограмованої врожайності. При цьому витрати узгоджуються з наявними ресурсами, включаючи логістику та технічну підтримку, з урахуванням кількісного та якісного впливу на врожайність і продуктивність тварин. Менеджери займаються вирішенням основних завдань стратегічного планування. Ключовим інструментом довгострокового стратегічного планування СФГ Бажана В.А. Можливий SWOT аналіз. У таблиці 2.5 наведено матрицю SWOT-аналізу діяльності СФГ Бажана Володимира Анатолійовича. Він складається з урахуванням сильних і слабких сторін компанії, а також її можливостей і загроз, встановлених експертами.

Матриця SWOT-аналізу СФГ Бажана Володимира Анатолійовича дозволяє встановити зв'язок між слабкими та сильними сторонами вашої організації, зовнішніми можливостями та загрозами.

Таблиця 2.5

SWOT-матриця діяльності СФГ Бажана В.А.*

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових ринків збуту 2. Розширення меж сільськогосподарських угідь 3. Підвищення урожайності посівних культур 	<p>Загрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Криза в економіці держави 2. Відсутність стратегічних програм господарства 3. Висока залежність від погодних умов
<p>Внутрішнє середовище</p> <p>Переваги (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Багата сировинна база 2. Добре кваліфікований персонал 3. Достатня забезпеченість трудовими ресурсами 4. Гнучка політика підприємства 5. Гарні природно-кліматичні умови 	<p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищити частку на ринку 2. Розширити асортимент сільськогосподарської продукції 3. Використання сучасних технологій вирощування продукції рослинництва
<p>Недоліки (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність стратегічних напрямів підприємства 2. Рентабельність продукції 3. Низький рівень матеріально-технічної бази підприємства 4. Маркетингова політика 	<p>WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення матеріально-технічної бази підприємства 2. Розвиток маркетингової політики 3. Зниження собівартості продукції рослинництва
<p>WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування резервів техніки 2. Зниження доходу через складну ситуацію в державі 	

Примітка.*Розроблено автором за матеріалами СФГ Бажана В.А.

Для того, щоб успішно функціонувати в довгостроковій перспективі, організація має вміти передбачати, які труднощі виникнуть на її шляху в майбутньому, і те, які можливості можуть відкритися для неї.

На основі представлених даних можна визначити стратегії, які варто використовувати СФГ Бажана В.А. для успішного розвитку:

Щоб організація добре функціонувала в довгостроковій перспективі, вона повинна мати можливість передбачити, які виклики виникнуть і які можливості відкриваються на її майбутньому шляху.

На основі наведених даних можна визначити стратегії для СФГ Бажана Володимира Анатолійовича, використання яких приведе до успішного розвитку господарства.

Сильні сторони (S) + можливості (O):

- стратегія інтегрованого зростання, або зворотна вертикальна інтеграція.

Підприємства можуть використовувати нові технології виробництва та використовувати досягнення науково-технічного прогресу. Це заощадить гроші компанії в довгостроковій перспективі;

- стратегія концентрованого зростання. Можливість для виходу підприємства на нові ринки.

Сильні сторони (S) + загрози (T):

- стратегія концентрованого зростання. В цьому випадку кращим варіантом було б закріпитись на ринку та бути готовим, що економічна ситуація може змінитись.

Слабкі сторони (W) + можливості (O):

- стратегія скорочення витрат. Ціни на матеріали постійно зростають, тому використання цієї стратегії було б доцільним. Орієнтовні витрати вимагають великих фінансових вкладень, тому планку витрат необхідно знизити.

Слабкі сторони (W) + загрози (T):

- диверсифікована стратегія зростання, а саме горизонтальна диверсифікація СФГ Бажана Володимира Анатолійовича було б доцільно

налагодити роботу з розширення виробництва сільськогосподарської продукції, тому можливе створення підрозділу для переробки цієї продукції.

Дереглянемо управлінську структуру фермерського господарства. Не існує стабільної, незмінної структури. Вона завжди буде змінюватися під впливом таких факторів, як: науково-технічний прогрес, соціально-економічні процеси і виробничо-економічна кон'юнктура. Для забезпечення нормального функціонування, господарство повинне мати такі підрозділи, які виробляють основну продукцію і можуть обслуговувати виробничий процес.

Проаналізувавши структуру управління (рис. 2.1), можна зробити висновок, що господарством керує директор. Йому підпорядковуються керівники другого рівня, такі як головний бухгалтер, головний інженер, головний агроном. Далі ці керівники передають під своє вказівки загальному виробничому персоналу.

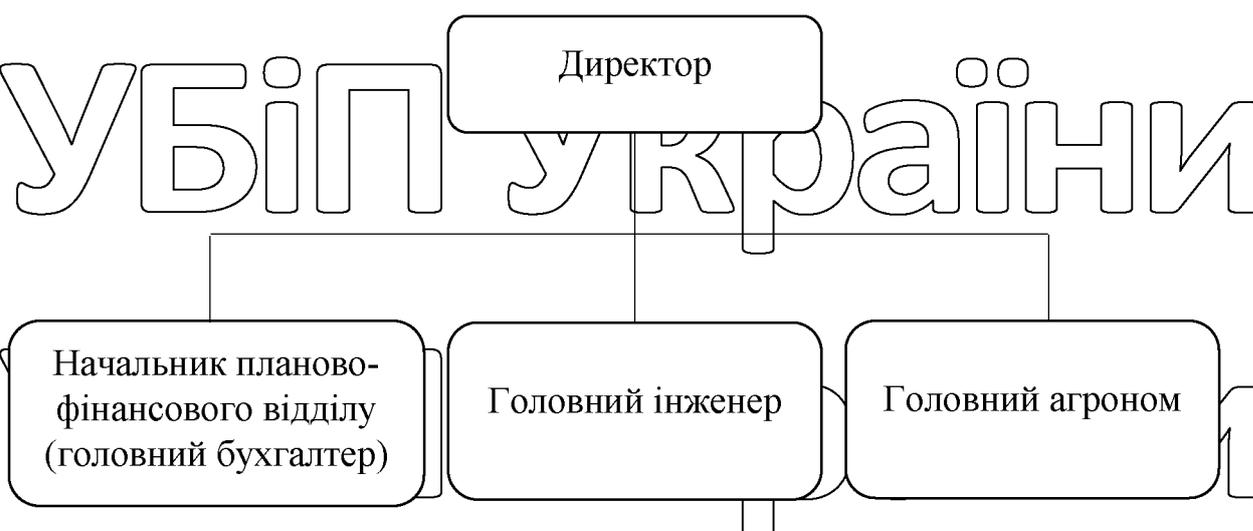


Рис. 2.1. Структура управління СФГ Бажана В.А.*

Примітка * Побудовано на матеріалах СФГ Бажана В.А.

Робота задля забезпечення кращої ефективності контролю виробничих процесів на підприємстві охоплює такі етапи:

- визначити рівень якості с/г продукції відповідно до вимог замовника;
- створити підходящі умови задля досягнення відповідного рівня якості с/г продукції: дотримання сівозмін, контроль якості насіння, підготовка ґрунтів, підбір та навчання працівників, організація технічного контролю;
- ліквідувати всі виявлені недоліки.

2.3. Оцінка ефективності використання лідерського потенціалу на підприємстві

Колектив СФГ Бажана Володимира Анатолійовича працює задля забезпечення ефективності діяльності господарства, задоволення власних потреб та досягнення організаційних цілей, через отримання матеріального стимулювання і самореалізації. Це визначає особливості його функціонування, моральні відносини, громадську відповідальність, єдність, колективність і гуманітарну спрямованість. Колектив компанії складається з людей різного віку та досвіду, професій та поглядів, смаків та інтересів, морального рівня та інтелекту.

Чисельність працівників визначається відповідно до потреб підприємства та його можливостей забезпечити необхідні умови для роботи працівників та обслуговування підприємства. Професійно-кваліфікаційні вимоги працівника відображаються в посадовій інструкції, складеній на основі класифікатора професій, довідника кваліфікаційних характеристик працівників. Для прийняття працівників СФГ Бажана В.А. Використовуються такі методи: анкетування, психологічні тести, інтерв'ю, дослідження документів, аналіз біографічних даних.

При просуванні персоналу - вивчення документації та атестація. Підбір посад на вакантні місця в господарстві здійснюється таким чином: проведення співбесіди з директором підприємства, під час співбесіди відбувається заповнення заяв та анкет. На підставі розглянутих документів та у разі необхідності тестування приймається рішення про прийняття кандидата на роботу. Для визначення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення складу трудового колективу проводиться аналіз якісного складу трудового колективу (табл. 2.6). Аналіз показує, що середній вік працівників компанії становить близько 47 років.

Показники плинності також відіграють важливу роль (табл. 2.7), та показують можливі проблеми при роботі з персоналом. Вказувати на зниження стабільності персоналу може зростання показників обороту та плинності.

Таблиця 2.6

Аналіз якісного складу персоналу СФГ Бажана В.А. за 2021 рік*

Посада	Наявна чисельність, осіб	Середній вік, роки	Співвідношення чоловіків і жінок	Освіта		
				Проф.-технічн	Базова вища	Повна вища
Директор	1	59	1 : 0	-	0	-
Головний бухгалтер	1	49	0 : 1	-	-	1
Головний інженер	1	51	1 : 0	-	1	-
Головний агроном	1	56	1 : 0	-	1	-
Тракторист	3	38	3 : 0	3	0	-
Технічний працівник	3	40	2 : 1	3	-	-
Разом	10	47	8 : 2	6	3	1

Примітка.*Розраховано за матеріалами СФГ Бажана В.А.

Таблиця 2.7

Динаміка показників плинності персоналу СФГ Бажана В.А. за 2019–2021 роки, %*

№	Показники	Роки			2021р. +/- до 2019р.
		2019	2020	2021	
1.	Забезпеченість персоналу	100	100	100	0
2.	Коефіцієнт обороту за звільненням	0	0	0	0
3.	Коефіцієнт обороту за наймом	0	0	0	0
4.	Якість розстановки кадрів за посадами	100	100	100	0
5.	Коефіцієнт плинності	0	0	0	0
6.	Коефіцієнт стабільності	100	100	100	0

Примітка.*Розраховано за матеріалами СФГ Бажана В.А.

Доцільним було б також вивчити характер взаємозв'язку між особливостями прояву лідерських якостей у керівників компанії та міжособистісною сферою всередині колективу. Для цього проаналізуємо стан соціально-психологічного клімату колективу СФГ Бажана В.А. Це також дасть можливість визначати вплив на процеси управління в господарстві.

1. Складання списку учасників опитування колективу (табл. 2.8).

В опитуванні колектив досліджуваного підприємства був представлений 6 особами, серед яких є: керівник, 3 спеціалісти та 2 працівника господарства. Найважливіше те, що прийняти участь в цьому дослідженні погодився керівник досліджуваного підприємства. Кожному учаснику було присвоєно порядковий номер, за яким було проведене оцінювання.

Таблиця 2.8

Список учасників опитування в СФГ Бажана В.А.*

№	Посада	ПІБ
1.	Директор	Бажан В. А.
2.	Головний інженер	Крупницький О. О.
3.	Головний агроном	Потапченко Д. С.
4.	Головний бухгалтер	Щепеленко Л. С.
5.	Тракторист	Кулакевич А.В.
6.	Технічний працівник	Остапенко В. А.

Примітка.*Розраховано за матеріалами СФГ Бажана В.А.

- Другим етапом цього дослідження є заповнення даними працівниками соціометричних карточок, де працівники зазначали своє ставлення до їх колег.
- Третім етапом було складання зведеної таблиці з результатами анкетування працівників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Соціометрична матриця результатів оцінювання групи працівників

СФГ Бажана В.А.*

Хто вибирає	Коого обирають серед членів групи						Кількість виборів			
	№	1	2	3	4	5	6	+	-	Всього
1		x	+	+	+	-	-	3	2	5
2		+	x	+	+	-	+	4	1	5
3		+	-	x	-	+	-	2	3	5
4		+	+	-	x	+	-	3	2	5
5		+	-	+	-	x	+	2	3	5
6		+	+	-	+	-	x	3	2	5
Кількість отриманих виборів	+	5	3	3	3	2	2	18	0	-
	-	0	2	2	2	3	3	-	12	-
Всього		5	5	5	5	5	5	-	-	30

Примітка.*Розраховано за матеріалами СФГ Бажана В.А.

4. Результати проведеного опитування працівників можна відобразити у вигляді таблиці 2.10 за даними групової матриці, що є легкою для розуміння та подальшого аналізу.

Таблиця 2.10

Таблиця виборів працівників групи СФГ Бажана В.А.*

№	Отримано «+»	Отримано «-»
1.	2, 3, 4, 5, 6	+
2.	1, 4, 6	3, 5
3.	1, 2, 5	4, 6
4.	1, 2, 6	3, 5
5.	3, 4	1, 2, 6
6.	2, 5	1, 3, 4

Примітка.*Розраховано за матеріалами СФГ Бажана В.А.

5. На основі отриманих результатів по даному дослідженню, стосовно соціально-психологічного клімату опитуваного колективу господарства визначимо категорії учасників по соціометричному статусу:

- «зірки» - № 1, отже ця людина має найвищий статус у досліджуваній групі;
- «той, кому віддали перевагу» - № 2, № 3, №4;
- «середняки» - № 5, № 6;
- «відчужені» - немає.

Якщо під час аналізу психосоціального клімату в колективі ми не виявили працівників у категорії «відчужені», то це є позитивним явищем. Зважаючи на загальні результати цього аналізу, ситуація серед колективу підприємства характеризується переважно проявами байдужості серед працівників. Керівнику підприємства рекомендувалося б організувати більше заходів на корпоративному рівні, щоб зміцнити обстановку всередині колективу.

Висновок по розділу 2

Аналізуючи діяльність СФГ Бажана В.А. Обухівського району Київської області встановлено, що у його розпорядженні знаходиться 438 га сільськогосподарських угідь, з яких 100% - рілля. Підприємство є прибутковим з достатніми економічними показниками, багаторічним досвідом роботи на ринку і в свою чергу напрацьованим роками ринком збуту. Підприємство спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва. Аналізуючи показник таблиці 2.4, можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізованої продукції у 2021 році зменшився на 9% порівняно з 2019 роком. Підприємство було рентабельним у всі досліджувані роки.

У ході дослідження було встановлено, що у СФГ Бажана В.А. застосовується лінійна структура управління. Проаналізувавши управлінську структуру, можна зробити висновок, що підприємством керує директор, який має у своєму підпорядкуванні менеджерів другого рівня - головного бухгалтера, головного агронома та головного інженера. В свою чергу ці керівники мають у своєму підпорядкуванні загальнопромисловий персонал. Головними видами ділової активності керівника, які складають процес менеджменту є планування і ухвалення рішень, організація, мотивація і контроль. Кількість працівників у 2021 році становила 10 осіб. Підприємство недостатньо забезпечене працівниками. Середній вік працівників підприємства складає близько 47 років. Кількісний склад працівників з вищою освітою доволі невеликий, що зумовлюється перевагою в технічних посадах, що не вимагають вищої освіти. В колективі СФГ Бажана В.А., за виключенням поодиноких випадків конфліктних та непередбачуваних ситуацій, переважає атмосфера взаємоповаги, підтримки, але проявляються також ознаки відчуженості. Працівники не завжди готові прийти на допомогу один одному. Є невідповідність між формальною та неформальною структурами колективу.

Доречно було б також вивчити характер зв'язку між особливостями прояву лідерських якостей керівників підприємства та сферою міжособистісних стосунків у колективі. Для цього проаналізували стан соціально-психологічного

клімату в колективі СФГ Бажана В.А. На основі отриманих результатів стосовно соціально-психологічного клімату колективу СФГ Бажана В.А. визначили, що директор має найвищий статус в аналізованій групі. При аналізі соціально-психологічного клімату в колективі не було виявлено працівників з категорією «відчужені», що є позитивним явищем. Враховуючи загальні результати цього аналізу, ситуація в колективі, більш всього охарактеризується через прояв байдужості працівників один до одного. Керівнику бажано було б проводити більше заходів корпоративного рівня, щоб зміцнити ситуацію в колективі.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ СОГ БАЖАНА ВОЛОДИМИРА АНАТОЛІЙОВИЧА

3.1. Виявлення потенційних лідерів на робочому місці

Знання - це лише половина рівняння, інша - вроджене почуття лідерства. Якщо менеджери зможуть помітити це відчуття на ранній стадії, вони можуть скеровувати молодих лідерів, поки вони набувають необхідного досвіду [55].

Розглянемо декілька важливих рис, для виявлення лідерського потенціалу у працівників підприємства:

- самостійний розвиток;

Коли мова заходить про лідерство, ви можете визначити, чи є в когось певна іскра, дивлячись на те, як вони підходять до своєї ролі. Незалежний розвиток означає, що працівник критично розглядає, як підштовхнути та отримати ще більше цінності від своєї ролі. Тоді вони почувуються комфортно з відповідальністю та підзвітністю, які породжують, знаючи, як визнавати будь-які помилки та покращувати їх. Ентузіазм і прагнення до навчання є чудовою відправною точкою, а в поєднанні з підзвітністю та незалежним розвитком це позитивний знак для потенціалу лідерства.

- відповідальність;

Я завжди кажу, що з відповідальних людей виходять хороші лідери. Звертайте увагу на своїх співробітників, коли вони повідомляють про свої успіхи та невдачі. Зверніть увагу на людей, які беруть на себе відповідальність за хороше і погане, водночас пропонуючи рішення для запобігання несприятливим наслідкам у майбутньому. Ці люди зазвичай мають настрій, необхідний, щоб бути хорошим лідером. Перевірте воду, дозволивши їм частково контролювати, поки ви ще в офісі. Робіть нотатки про те, як вони працюють, і навчайте їх, щоб вони стали незамінним активом вашої компанії.

- принесення рішень до розмови;

Однією з рис, яку я шукаю в потенційних лідерах, є здатність пропонувати рішення, коли вони ставлять переді мною проблему чи завдання, яке потрібно

вирішити. Я не очікую, що члени команди матимуть усі відповіді, коли виникає проблема (я, звичайно, не сам), але я ціную, коли працівник пропонує пропозиції щодо її вирішення, замість того, щоб покладатися на мене, щоб усе вирішити. Я виявив, що здатність робити це є вагомим показником того, що ця людина може бути лідером у певний момент своєї кар'єри.

- зберігайте спокій у важкій ситуації:

Лідером має бути той, хто може зберігати спокій і створювати порядок, коли щось йде не так. Шукайте людину, яка вміє зберігати спокій, коли щось йде не так, і може зосередитися на пошуку рішення. Такі люди безцінні, оскільки ви можете покластися на них, щоб приймати більш раціональні рішення у складній ситуації. Вони також допомагають підтримувати моральний дух і можуть заохотити своїх колег бути більш активними, а не реагувати.

- активне слухання;

Найчастіше людина, яка шукає керівну посаду, може хотіти статусу та влади над відповідальністю. Коли ви керуєте, найкраще прислухатися до людей, які йдуть за вами, і заохочувати їх розвивати свої навички командної роботи та особистого розвитку. Знайдіть співробітників, які не перебивають розповіді інших, активно беруть участь у розмові та розуміють ситуацію. Люди, які є кращими активними слухачами, краще встановлюють довіру з колегами, зміцнюють впевненість у собі та підвищують продуктивність у загальній атмосфері офісу. Ви також можете зменшити потенційні помилки, пов'язані з неправильним спілкуванням, які можуть включати конфлікти на робочому місці. Зверніть увагу на те, хто підтримує спокій під час офісних вечірок та інших неформальних заходів, щоб побачити, як співробітники слухають, коли вони більш розслаблені.

- ініціатива;

Однією з найважливіших рис, яку потенційний лідер може продемонструвати мені, є ініціатива щодо складніших проектів і завдань. Якщо я бачу молодшого члена команди, який бере на себе ініціативу над проектом або завданням замість того, щоб чекати, поки я дам інструкції, ця особа демонструє,

що знає, що робити, вона впевнена у прийнятті рішень і може виконувати більш важливу роботу на вищому рівні.

- самоаналіз;

Найкращі лідери вміють самоаналізувати. Вони постійно дивляться всередину, щоб заднім числом проаналізувати, як вони можуть бути кращими та

вдосконалюватися. Вони ставлять під сумнів власні мотивації, рішення та мотиви настільки, щоб мати справжнє переконання, коли беруться за нові

ініціативи. Ті, хто не здатні до самоперевірки, не можуть ефективно критикувати інших, і якщо один не може критикувати іншого, вони також не можуть

ефективно навчати та наставляти. Тому самоспостереження та самосвідомість, що супроводжується цим, є надзвичайно важливими для майбутніх лідерів.

- вихід за межі необхідного.

Найбільша різниця між звичайним співробітником і потенційним керівником зводиться до бажання брати на себе відповідальність і розширювати

свої обов'язки. Для когось нормально дотримуватися визначеної посади й ніколи не виходити за її межі. Хоча цього може бути достатньо, це не демонструє

лідерського потенціалу. Хтось із більшою енергією та амбіціями захоче продовжувати вчитися, навіть виходячи за межі своїх нинішніх обов'язків. Вони

ставитимуть багато питань, щоб розширити свої знання. Вони також прагнуть вийти за рамки обов'язку і зробити більше, ніж необхідний мінімум. Ці риси

вказують на те, що хтось має потенціал для просування та взяти на себе більшу роль.

У той час як існуючі керівники є легким вибором, також важливо дивитися нижче, щоб вибрати співробітників нижчого рівня з лідерським потенціалом.

Хоча лідерський потенціал часто пов'язується з успіхом у ролі окремого учасника, правда полягає в тому, що навички, необхідні для лідерства, можуть бути зовсім

різними. Натомість організації повинні шукати працівників, які демонструють такі лідерські якості, як:

- Критичне мислення.

- Прийняття стратегічних рішень.

НУВБІП УКРАЇНИ

- Емоційний інтелект.
- Урівноваженість.
- Цілісність.
- Позитив.

Хоча більшість тактик лідерства можна навчити, ці якості, як правило, є хорошими показниками того, що працівник може добре підходити для керівної чи лідерської ролі.

Дізнайтеся, як розвинути лідерські навички у співробітників, ознайомившись із наведеною нижче тактикою для організацій.

1. Запровадьте програму наставництва.

Хоча програми наставництва можуть мати різні форми, поширеним підходом є об'єднання перспективного працівника з існуючим лідером в організації. Як правило, наставник має бути поза структурою звітності працівника, щоб уникнути хитрої динаміки та заохотити відвертість. Наставництво може включати регулярні тренінгові розмови або навіть спільні проекти.

2. Поділіть співробітників за програмами зовнішнього навчання.

Внутрішній професійний розвиток компанії є неоціненним. Однак багато співробітників отримують значну вигоду від структури зовнішніх програм лідерства. Оскільки ці програми приваблюють учнів із широкого кола галузей, вони дозволяють учасникам отримати додаткові перспективи та вивчити стратегії, які можуть бути новими для їхньої організації.

3. Надайте можливості для спілкування.

Збільшення видимості співробітника як в організації, так і в його галузі дозволить їм спостерігати та вчитися у більшій кількості лідерів, водночас здобуваючи цінні зв'язки, які зроблять їх ефективнішими на нових посадах.

Запрошуйте потенційних лідерів на зустрічі вищого рівня, коли це можливо, і вкладайте кошти в відправку їх на галузеві конференції та заходи.

4. Дайте співробітникам розтягнути проекти.

Розширені проекти, які можуть передбачати керівництво невеликою командою в управлінні ініціативою компанії, яка є складною, але не критичною, дають новим лідерам шанс спробувати (і іноді зазнати невдачі) у реальному часі. Це не лише надає працівникам цінну можливість навчання, але й дає організації цінні дані про сильні сторони та сфери розвитку співробітників.

5. Регулярно давайте відгуки про лідерські навички.

Поки нові лідери працюють над розвитком своїх навичок, регулярно давайте їм відгуки про аспекти їх діяльності, які інакше могли б не з'явитися в огляді. Чесний, конструктивний відгук про такі речі, як здатність слухати, делегування та ставлення, допоможе співробітникам розвиватися, а також створить записи про їхній прогрес, щоб інформувати про їхні наступні кроки.

Організації, які інвестують у розвиток лідерських навичок, отримують значні конкурентні переваги, включаючи зменшення відтоку, зниження вартості найму та більш кваліфіковану та інноваційну робочу силу.

3.2. Стратегії розвитку лідерського потенціалу керівника та працівників підприємства

Стратегія розвитку лідерства компанії має бути комплексною та базуватися на офіційних даних. Найбільш очевидною і поширеною причиною цього є величезний вплив можливостей менеджера на функціонування всієї організації. Неefективний лідер може наражати компанію на збитки або банкрутство.

У дослідженнях можна знайти багато моделей ідеальної компетентності менеджера. Але створити універсальну модель ефективного менеджера неможливо. Кожна компанія, кожна команда, кожен працівник потребують різного підходу, різних інструментів і різних способів спілкування. Ось чому навички та методи, які працюють для одного менеджера, можуть зовсім не працювати для іншого. Щоб розробити стратегію розвитку лідерських якостей у вашій компанії, ви повинні почати з визначення компетенцій, необхідних вашій організації.

У багатьох випадках компанії вже працюють з даними, і які навички слід розвивати в першу чергу серед адміністративного персоналу. Ця інформація включається в оцінки співробітників, огляди ефективності, показники плинності кадрів, показники прогулів тощо. Важливо зробити висновки з цих даних і привести до ефективного планування дій.

Розвинути лідерські якості можна різними способами. Учніство, післядипломна освіта, коучинг і тренінги поки що дуже популярні. Сьогодні більшість із цих класичних методів добре працюють в Інтернеті, і значна частина з них онлайн. Ця форма має багато переваг і може поєднуватися з іншими видами діяльності, такими як фільми та інфографіка.

Але лише електронного навчання недостатньо, щоб допомогти менеджерам повністю розкрити свій потенціал. Дуже важливо, як теоретичні знання використовуються в усіх видах діяльності компанії. Можливості для практичного досвіду дозволяють йому запам'ятати на 70%-90% більше інформації, ніж вивчення самої теорії. Виходом може бути поєднання навчання з роботою і водночас впровадження теорії в практику в один день.

На початку розвитку лідерства мірилом ефективності цієї діяльності з розвитку була суб'єктивна думка лідерів, які брали в ній участь. Підхід правильний, тоді керівники знають, це буде якийсь новий інструмент чи знання, які допоможуть їм у роботі. Недостатньо, щоб переконатися, що це допоможе вам досягти ваших цілей.

Проблема більшості організацій в тому, що все навколо змінюється, а вони залишаються незмінними. Щоб компанія нормально функціонувала, вона повинна постійно пристосовуватися до змін. Те ж саме відноситься і до співробітників цієї компанії. Якщо вони не здатні змінюватися, їх цінність знижується. Необхідно постійно навчати працівників, допомагати їм удосконалювати свої професійні навички. Потрібно готувати їх до нових, а також несподіваних ситуацій і випробувань, готувати їх до того, що їм доведеться працювати більше і краще.

Керівник має в своєму розпорядженні три способи взаємодії з підлеглими.

Він може:

- 1) навчити їх, як домогтися успіху;
- 2) звільнити їх;
- 3) не робити нічого, спостерігаючи, як в компанії процвітає посередність.

Якщо дозволити неефективним працівникам залишатися в штаті, це може погано позначитися на продуктивності всієї компанії і може вплинути на робочий настрій в колективі.

Організаціям слід ширше використовувати можливості, які відкриває наставництво. Знання та вміння досвідчених професіоналів - це ресурс, що володіє величезною цінністю для бізнесу. Щоб задіяти цей ресурс в повній мірі, керівникам організації потрібно брати на себе функцію наставників.

Наставництво - це практичний метод навчання, що передбачає в студента високу ступінь самостійності. Цим він відрізняється від інших методів, в рамках яких навчають, строго виконує вказівки викладача [31].

Мудрість - це вміння застосовувати знання, спираючись на досвід. Мудрим людям властиво «цікавість і невпинне прагнення пізнавати навколишній світ».

Вони постійно ставлять під сумнів загальноприйняті судження і готові приймати реальність у всій її складності і повноті. Завдяки наставництва знання співробітників примножуються, а організація накопичує мудрість. Більш конкретні переваги наставництва полягають в тому, що воно допомагає

співробітникам просуватися по кар'єрних сходах, сприяє здійсненню планів компанії щодо наступності керівних посад і полегшує співробітникам (особливо жінкам або представникам меншин) взаємодія з колегами [31]. Слід мати на увазі, що:

- наставництво - це не тренінг і не засіб швидкого вирішення проблем;
- можливість отримувати у наставника поради повинна бути у кожного співробітника, інакше наставництво буде сприйматися як привілей для обраних;
- наставнику слід спілкуватися зі своїм підопічним особисто, а не по електронній пошті або телефону.

Бути наставником - це не те ж саме, що бути коучем або людиною, яка захоплює інших своїм особистим прикладом, хоча наставник повинен вміти ставати і тим і іншим. Коучинг - це цілеспрямована тренування конкретних навичок, що допомагає співробітникам краще виконувати свою роботу.

Фактично всі теорії та концепції лідерства визнають важливість створення сприятливого організаційного середовища для розкриття творчого потенціалу та підвищення ініціативи особистості та трудового колективу, тобто формування та розвитку відповідної організаційної культури. Я підкреслюю.

Є. Шейн вважає, що єдина справді важлива проблема лідера - це створення культури та управління нею, а талант лідера визначається його здатністю розуміти культуру та працювати з нею. На думку Е. Шейна, лідерство відрізняється від менеджменту або управління. Бо лідери створюють і змінюють культуру, а менеджери та адміністратори живуть у культурі.

Е. Шейн ввів у науковий обіг термін «лідер навчання». Це лідер організації в процесі безперервного навчання, що дозволяє їм змінювати культурні уявлення та керувати культурою своєї організації. може навчитися. Коли лідери формують культуру організації, лідери, які вчаться на прикладі та самі ініціюють процес навчання, формують культуру організації, що навчається, залучаючи всю структуру організації. Новий рівень усвідомлення та розуміння не тільки себе, але й реального світу в цілому вимагає цілісного розуміння ситуації та організаційної культури лідерами, які навчаються, як позитивними, так і негативними. обидва стають зрозумілими. Однією з найважливіших ролей лідера навчання є розпізнавання змін у зовнішньому середовищі та пошук способів адаптації до нього.

Лідери, що навчаються, розглядають організаційну культуру та власні якості (сильні та слабкі сторони) з об'єктивної сторони та розробляють систему ефективних методів та інструментів управління. Як правило, об'єктивність створюється в процесі набуття досвіду, коли керівники мають можливість порівнювати та аналізувати досвідчені виробничі ситуації та порівнювати різні організаційні культури. Особливу роль у формуванні об'єктивності відіграють

різноманітні дорадчі органи. Вони можуть бути як зовнішніми консультантами-спостерігачами, так і членами організації, наприклад, членами Наглядової ради. Таке консультування допомагає отримати глибше розуміння ситуації та організаційної культури, а також сприяє розвитку лідерів, що навчаються [24].

Організаційні лідери в сучасному контексті бурхливого зовнішнього середовища повинні перебувати в постійному процесі навчання, що вимагає:

- новий рівень усвідомлення та розуміння навколишнього світу та власної реальності;

- надзвичайна мотивація для подолання неминучих хворобливих процесів, які супроводжують навчання та зміни, особливо у світі, де поняття лояльності та об'єкт лояльності важко визначити, а також з невизначеними межами;

- емоційна стабільність, щоб керувати власною тривогою та тривогою інших;

- нові аналітичні навички та зміна культурних уявлень;

- готовність і здатність залучати та забезпечувати участь інших;

- здатність розуміти абсолютно нові концепції організаційної культури.

Якщо сучасні лідери хочуть створити організаційну культуру, більш орієнтовану на навчання, вони повинні подавати приклад, самі ініціювати процес навчання, а потім залучати всіх інших.

Важливим для забезпечення всебічного напрямку дослідження методологічних аспектів розвитку лідерства є ознайомлення з одними з кращих світових практик. Розглянемо модель Розвитку Лідерства «Service Ontario» (рис.

3.1).



Рис. 3.1. Модель розвитку лідерства «Service Ontario»*

Примітка. * Розроблено за: [32]

У «Service Ontario» описано 4 основні компетенції лідерства:

- 1) надихати;
- 2) об'єднувати;
- 3) забезпечувати;
- 4) перетворювати.

Це визначає вимоги до моделі поведінки менеджера:

- збалансувати пріоритети з бюджетом, персоналом і бізнес-цілями;
- ідентифікувати та визначити пріоритетні сфери, щоб виявити потенційні перешкоди, обмеження та ризики;
- забезпечити хід, дотримання контрольних документів та правильність вжитих дій та укладених договорів;

- керувати процесом прийняття рішень, де це можливо;
- підтримувати високий рівень клієнтоорієнтованості;
- орієнтація на обслуговування всередині команди;
- формувати в гуртківців почуття відповідальності та взаєморозуміння;
- обговорювати ключові питання управління та сприяння їх вирішенню;
- об'єктивно та дипломатично демонструвати спірні та суперечливі позиції;
- забезпечити клієнтам можливість вчасно отримати послуги;
- принаймні раз на рік він формулювати пріоритети своєї діяльності;
- підтримка співробітників і підвищення ефективності їх діяльності;
- сприяти навчанню та зростанню інших через коучинг.

Наведемо основні вимоги до поведінки керівника у контексті моделі розвитку лідерства (рис.3.2).

	<p>Формування бачення</p> <ul style="list-style-type: none"> • надає організаційну підтримку та комунікаційну цінність, яка вирівнює пріоритети та забезпечує відкрите спілкування всередині команди; • сприяє реалізації керівництвом коротко- та довгострокових планів та розробці організаційної стратегії; • розробка оперативних цілей.
	<p>Досягнення результатів</p> <ul style="list-style-type: none"> • виконувати стратегії та надавати виробничі ресурси; • брати участь у виконанні оперативно-тактичних задумів; • розробити та реалізувати тактичний план; • прагнути досягти операційних цілей щодо якості продукції; • забезпечити своєчасну реалізацію проектів та якісне надання послуг для забезпечення досягнення результатів; • встановити та підтримувати операційний контроль; • розробити стратегії для врахування ризиків.
	<p>Формування відносин</p> <ul style="list-style-type: none"> • створити умови для досягнення командою результатів у процесі управління змінами; • набирайте та розвивайте членів команди; • підтримуйте розвиток співробітників, керуйте продуктивністю та надихайте співробітників; • керуйте талантами та розвивайте персонал до управлінського рівня; • прислухайтесь до своїх клієнтів і співробітників.

Рис. 3.2. Вимоги до поведінки керівника*

Примітка. *Розроблено за: [32]

Також модель поведінки керівника у структурах «Service Ontario» для забезпечення розвитку лідерства передбачає, що керівник:

1. Визначає індивідуальні потреби підлеглих у навчанні, забезпечити індивідуалізований підхід і навчання в процесі управлінської комунікації, домогтися розуміння та підтвердження ними ефективності своєї діяльності.

2. Активно спілкується з підлеглими, забезпечувати зворотній зв'язок, заохочувати та підтримувати їхні дії щодо впровадження контрзаходів.

3. Підтримує та розвиває моделі організаційної поведінки державних службовців. Це сприяє досягненню позитивних результатів.

Як вже зазначалося, лідерство можна розвивати. На користь такого висновку може говорити те, що іноземні компанії десятиріччями виховують та розвивають лідерів, і те, що ніхто не народжується лідером [32].

Існує дуже багато людей, які можуть бути схильними до лідерства. Але для того, щоб стати справжніми лідерами, потрібно розвивати свій потенціал. Саме для цього і потрібні спеціальні знання та навички. Адже, якщо познайомитися з біографіями найбільш відомих та вдалих керівників, то всі вони проходили якесь певне навчання в роботі.

Крім того, останнім часом багато хто говорить про те, що на різних етапах кар'єри від людей досить часто вимагаються зовсім різні лідерські властивості. З цих позицій саме лідерство можна було б розглядати на низовому рівні управління як вміння і бажання брати на себе відповідальність, відношення до справи, так як до своєї власної справи, готовність зробити більше та вийти за межі завдання. При просуванні кар'єрними сходами вимоги децю змінюються. З підвищенням відповідальності, все більш важливою рисою стає вміння розвивати необхідні властивості в інших співробітниках. На верхніх сходах кар'єри вирішальними якостями можуть стати саме бачення майбутнього та вміння вести за собою.

Еберхард Фон Льонайзен виділяв основні перепони, які можуть встати на шляху розвитку лідерства:

- домінування особистих відносин над професійними;
- невір'я працювати в команді;
- надмірний контроль та нечіткий розподіл повноважень;

- відсутність досвіду і культури розвитку персоналу.

Для розвитку лідерського потенціалу потрібно створити певні умови:

- Однією із важливих умов може стати делегування повноважень.

Розподіл відповідальності та повноважень здійснює сильний мотивуючий вплив на співробітників, що призводить до підвищення ефективності праці.

Другою обов'язковою умовою є ставка на розвиток ключових співробітників на всіх рівнях компанії. Має бути побудована система, яка б дозволяла стимулювати розвиток лідерів в організації. Це

безперервне практичне навчання всіх сьогоdnішніх та майбутніх лідерів шляхом

залучення їх до набору та оцінки персоналу, кар'єрного просування співробітників, що може дати можливості для розуміння лідерських властивостей, які ціняться у компанії, і здібності, щоб розвивати їх у себе.

- Розвиток людського потенціалу та виховання майбутніх лідерів має

бути найважливішим завданням керівників компанії. Керівники повинні приділяти значний час і ресурси розвитку лідерського потенціалу своїх співробітників на всіх рівнях організації.

До того ж, менеджери повинні працювати над собою, щоб розвинути свої

власні лідерські якості, при цьому застосовуючи різні стилі управління залежно

від ситуації. Також варто пам'ятати, що стиль управління та манера поведінки першої особи копіюється більшістю підлеглими, що потім повторюється на всіх рівнях організації. Саме тому, демонструючи відкритість, стриманість,

відповідальність, доброзичливість, керівник викликає відповідну реакцію у підлеглих.

Б. М. Андрушків, акцентував увагу на трьох підходах - підхід з позицій особистих якостей, підхід з позицій поведінки, ситуаційний підхід.

Підхід до особистісних якостей базується на виявленні атрибутів керівника

та особистісних характеристик. Відповідно до так званої «теорії великих людей»,

найкращі менеджери мають перелік певних особистих якостей, які є загальними для всіх людей (чесність, рівень інтелекту, знання, яскрава зовнішність,

ініціативність), влада, дисципліна, освіта, особливо економічна та соціальна), висока впевненість у собі, здоровий глузд, мудрість).

Підхід з позиції поведінки. Відповідно до цієї позиції ефективність менеджменту визначається не особистими якостями, а тим, як поведуться менеджери. Фундаментальним для цього підходу є поділ стилів керівництва на автократичний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу та орієнтований на співробітників.

Ситуаційний підхід. Основним для цього підходу є визначення стилю поведінки та особистих якостей, які найкраще відповідають конкретній ситуації.

Залежно від характеру конкретної ситуації слід обирати різні методи керівництва.

Лідерство — ефективні в конкретних ситуаціях управлінські стосунки між лідером і послідовниками, що базуються на поєднанні різних джерел влади, спрямованих на мотивацію людей до досягнення спільної мети.

Використовуючи концепцію залежності як основу влади та впливу, керівник організації повинен тримати під контролем саме те, що має значення для виконавця, те, що створить залежність виконавця від керівника і примусить виконавця діяти так, як того хоче керівник.

Лідерство є багатоаспектним соціальним явищем. Феномен лідерства виявляється в будь-яких більш-менш організованих групах, що прагнуть до спільної мети. Лідерство виявляється завжди і скрізь, де групи людей приходиться вирішувати будь-які проблеми, що торкаються інтересів усіх чи більшості членів групи.

У.Е. Демінг виділяє лідерство як один з 14 пунктів філософії якості, він зазначає, що лідерство потрібне «як метод роботи, що має своєю метою допомогти працівникам виконувати їхню роботу щонайкраще». З теорії лідерства відомо, що воно є невід'ємним компонентом роботи команд і груп.

Більшість авторів погоджуються з тим, що лідерство — це теорія або концепція, яка в основному описує стосунки між лідерами та послідовниками або членами групи. Зрозуміло, що якщо є лідер, то має бути і послідовник. Було

показано, що лідери утримують свої позиції в результаті більш ефективної діяльності або мають здатність впливати на членів групи певним чином в результаті особистих якостей і обставин. Зверніть увагу, що взаємодія між лідером та іншими членами групи відбувається з метою вирішення спільних проблем або досягнення загальногрупових цілей. Також групова діяльність добровільно здійснюється членами групи під впливом лідера. Тому він є одним із сучасних напрямів підвищення якості лідерської та управлінської діяльності.

Можливості лідерства в менеджменті ніколи не використовувалися повною мірою. Лише окремі компанії в окремих країнах тільки почали наближатися до цього.

Професор Г. Кондо відзначає наступний позитивний вплив лідерства на діяльність команди:

- структура команди трансформується з простої структури лідера та члена команди на складну багаторівневу систему. Це перетворює жорстку, негнучку структуру на гнучку структуру, яка дозволяє співробітникам (колегам) діяти відповідно до ситуації. Це робить командну роботу надійною та дозволяє співробітникам швидко реагувати на будь-яку кризу;

- поліпшується спілкування і міжособистісні відносини усередині команди;

- члени групи проявляють ініціативу і самостійність у роботі, в умовах зростаючого значення інтелектуального капіталу ініціатива вітається й заохочується;

- наповнюється змістом відповідальність за роботу;

- проявляються приховані таланти членів команди і розкриваються їхні людські якості;

- неясні цілі прояснюються і перетворюються в конкретні спільні цілі;

- після того, як усі члени групи приймуть спільні цілі, рішення про розподіл ролей при досягненні цих цілей досягається легко;

- число можливих шляхів досягнення цілей зростає, що дозволяє проявитися здібностям усіх членів групи;

- можливості лідера підсилюють і підтримують можливості всіх членів групи;

- потенціал членів групи розширюється і підсилюється;

- індивідуальності членів групи не придушуються, а навпроти, цілком розкриваються в спробах досягнення загальних групових цілей. І серед членів групи виникає особливий вид співробітництва;

- відносини лідера та послідовників будуються на взаємовигідній основі.

З усього видно, що багато звичних функцій начальників і менеджерів зникають. Зовсім інша функція замінює управління та контроль. Лідери стають вчителями, порадиниками, помічниками і навіть тренерами.

Наявність керівників забезпечує залучення рядових співробітників до збагачення інтелектуального капіталу (потенціалу) організації. Менеджери є лідерами - це обов'язкова умова для стійкого успіху, але коли мова йде про вирішення відповідальних завдань, функції лідерства необхідні на всіх рівнях організації. Інакше важко очікувати створення атмосфери творчого підйому завдяки ентузіазму людей ініціювати дії. Це готове до жорсткої конкуренції на сучасному ринку. Це та атмосфера, яка повинна бути створена в організації.

Ясно, що без лідерів не можна побудувати гнучку, динамічну, ефективну організаційну структуру, створити місію організації і її бачення. Особливе питання - відносини лідера з культурою організації. Культура організації важко вловима, але її роль важко переоцінити. Це найбільш консервативний елемент організації. В умовах швидко мінливих ринків важливо час від часу вносити в неї деякі корективи. Змінювати культуру завжди важко. Тільки лідер може собі дозволити проводити такі зміни, та й то не завжди.

Стратегічні зміни не можуть бути ефективно реалізовані, якщо керівники не візьмуть на себе керівну роль. На додаток до стратегічного напрямку управлінської діяльності, такого як створення та використання систем організаційного менеджменту, управління проектами та систем якості, це сфера діяльності, які не можуть вижити без лідерства. Функції керівництва

можуть бути делеговані лише разом з усіма іншими функціями. Менеджери, які не можуть або не хочуть керувати, ведуть свої організації до банкрутства. Його настання – справа часу.

3.3. Модель та методи розвитку лідерського потенціалу керівника

СФГ Бажана В.А.

Обираючи модель і методи розвитку лідерського потенціалу, керівник має усвідомити власний стиль сприйняття інформації, особисті преференції щодо навчання та структуру його циклу. У сучасній літературі існує понад 20 методів

визначення особистого стилю навчання. Один з найбільш поширених із них ґрунтується на запропонованій Д. Колбом моделі емпіричного навчання, яка [45]:

- показує преференції людей щодо сприйняття інформації, розділяючи їх на 4 групи: активісти, мислителі, теоретики та прагматики;

- розкриває суть і 4 стадії навчання (конкретний досвід, рефлексивне спостереження, теоретичні концепції та застосування на практиці).

Відповідно до цієї моделі особа:

- 1) здійснює дію, використовуючи існуючі знання, уміння, навички незалежно від того, наскільки вони є достатніми;

- 2) аналізує набутий досвід, його переваги і недоліки та робить висновок про те, що було вдалим і що можна було б зробити краще;

- 3) одержує необхідні їй теоретичні знання та формує правильний алгоритм дії на майбутнє;

- 4) відпрацьовує теорію і закріплює необхідні навички.

Необхідність у формуванні або розвитку лідерських якостей керівника найчастіше виявляється безпосередньо у процесі його діяльності, та може здійснюватися за моделлю, поданою на рис. 3.3.

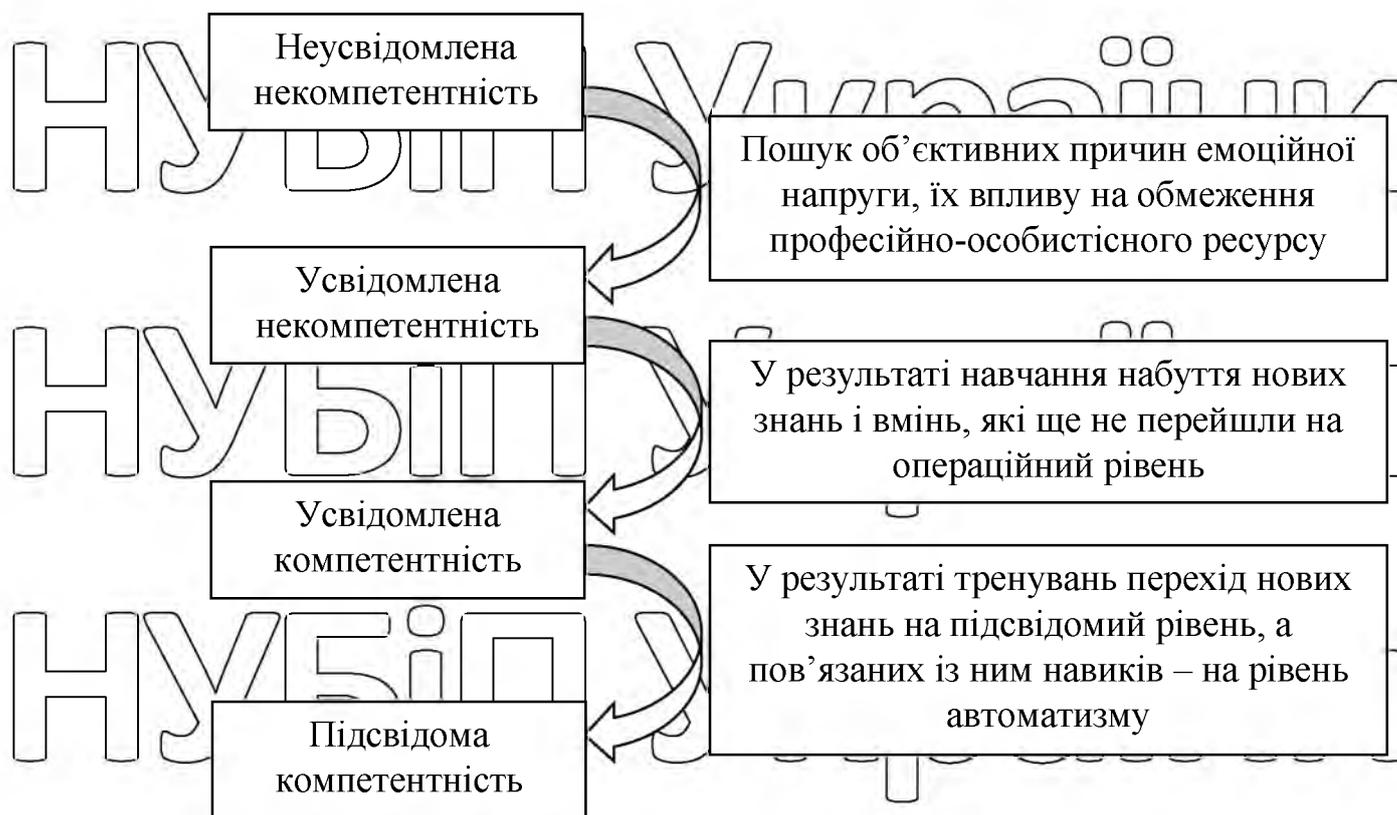


Рис. 3.3. Цикл формування лідерських якостей*

Примітка. *Розроблено за: [45]

У процесі розвитку лідерського потенціалу можуть використовуватися різні методи навчання, які діляться на 3 категорії:

- «Tell» – вивчення теорії (лекції, семінари, тренінги тощо);
- «Show» – навчання на досвіді інших (спостереження за діями інших, розвиток із залученням наставника або коуча);
- «Do» – навчання через дію (ділові ігри, розвиток на робочому місці, виконання спеціальних завдань, групових та індивідуальних проектів, участь у розробці нормативно-правових актів тощо).

Розвиток лідерського потенціалу не може обмежуватись оволодінням виключно знань та вмінь, оскільки визначальними для нього є поведінкові якості. Тому для будь-якої мети розвитку лідерських якостей обов'язковими для використання є методи групи «Do». Нові знання засвоюються, коли вони втілюються у життя, а максимальні результати від навчання досягаються шляхом навчання інших.

Нами запропоновано для розвитку лідерського потенціалу керівника Бажака Володимира Анатолійовича, використовувати такі методи (табл. 3.1):

- тренінг;
- навчання через дію (діяльнісне навчання);
- наставництво (менторство);
- коучинг.

Методи розвитку лідерських якостей*

Тренінг	групове інтерактивне навчальне заняття у спеціально сформованій тренінговій групі, яке ґрунтується на принципах зворотного зв'язку й активної взаємодії всіх учасників і спрямоване на розвиток певних умінь і навиків.
Навчання через дію	навчання, що здійснюється шляхом виконання спеціальних вправ або завдань безпосередньо у процесі професійної діяльності.
Наставництво	навчання на робочому місці у формі взаємовідносин, в яких одна особа ділиться знаннями, досвідом, ідеями з іншою з метою її професійного та особистісного розвитку.
Коучинг	сфокусований на рішенні, орієнтований на досягнення визначеної цілі процес співробітництва, у ході якого коуч сприяє розвитку особи підвищенню ефективності її діяльності.

Примітка. *Розроблено за: [45]

Щодо компетентності керівника можна зазначити, що компетентність – здатність людини ефективно виконувати певну (у тому числі професійну) діяльність. Компетентність є результатом набуття певних якостей (компетенцій), тобто, складовими компетентності є компетенції (якості).

Виокремлюються різні види компетентностей, зокрема: професійна, фахова, педагогічна й управлінська.

Професійна компетентність – специфічно-фаховий, системний, практично спрямований комплекс рис, розвиток яких обумовлюється особливостями функціонування стилізованої, мотиваційної та інструментальної сфер особистості.

Фахова компетентність – інтегративне особистісне утворення, що має відповідні психологічні складові і закономірності та механізми розвитку і формується під впливом певних детермінант у процесі професійного навчання.

Управлінська компетентність – здатність людини ефективно виконувати управлінську діяльність. Розвиток управлінської компетентності розглядається відповідно як покращення здатності людини ефективно виконувати управлінську діяльність через удосконалення відповідних якостей (компетенцій).

Компетенція – особиста якість людини, яка визначає її поведінку та впливає на рівень виконання певної (у тому числі професійної) діяльності.

Профіль компетентності (рамка компетенцій) керівника-лідера – це стандартизований набір знанневих, вмінневих та поведінкових компетенцій, необхідних для якісного виконання лідерських функцій. Функції лідера визначаються відповідно до ролей – архітектор, учитель і служитель (табл. 3.2).

Лідерський потенціал є соціально-психологічною властивістю особистості, яка відображує як ситуативно обумовлену, так і незалежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Рівень лідерського потенціалу визначається ступенем розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових.

Лідерський потенціал також являє собою сукупність внутрішніх потреб, можливостей, засобів, ціннісного ставлення, які сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності і комунікабельності, що забезпечує провідний вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань у різних видах життєдіяльності та задає позитивну спрямованість процесу професійного становлення.

Таблиця 3.2

Профіль компетентності керівника-лідера

Роль	Функція	Знансві компетенції	Вмінсві компетенції	Поведінкові компетенції
Архітектор	Прогнозувати, проектувати і формувати місію та цінності	Знання, які є підґрунтям для формування місії	Уміння прогнозувати, проектувати і формувати місію та цінності	Цілеспрямованість, прогностичність, аналітичність, адаптивність, стратегічне мислення
Учитель	Розвивати людей (у тому числі і себе)	Знання потреб розвитку людей (у тому числі і себе)	Уміння застосовувати методи розвитку людей (у тому числі і себе)	Спрямованість на розвиток (саморозвиток), емоційний інтелект, інновативність.
Служитель	Втілювати місію та цінності через створення можливостей для людей.	Знання стратегій та ресурсів для втілення місії та цінностей	Уміння запроваджувати стратегії, використовувати ресурси	Гуманність. Людяність. Проактивність. Позитивізм

Примітка. *Розроблено за: [31]

Лідерський потенціал особистості з позиції психологічного аналізу містить: комунікабельність, цілеспрямованість, відповідальність, наполегливість, мотивацію до успіху, урівноваженість, розсудливість, емпатію, позитивну самооцінку, упевненість у собі, ширість, рішучість, розвинуту інтуїцію, чутливість, готовність до ризику (інноваційність), критичність (до себе й інших) – та реалізується через емоційну, поведінкову та когнітивну гнучкість.

Висновок по розділу 3

На основі проведеного аналізу встановлено, що проблема багатьох організацій в тому, що все навколо змінюється, а вони залишаються незмінними. Щоб компанія залишалася на плаву, вона повинна постійно пристосовуватися до змін. Те ж саме відноситься і до її керівника. Якщо керівник не здатний

змінюватися, то цінність цього керівника знижується. Необхідно постійно працювати над собою, навчатися, а також допомагати своїм працівникам удосконалювати свої професійні навички, готувати їх і себе до нових і несподіваних ситуацій і випробувань.

У ході дослідження було надано рекомендації та розроблено заходи для усунення проблем щодо формування та розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства в СФГ Бажана Володимира Анатолійовича. Встановлено, що у той час як існуючі керівники є легким вибором, також важливо дивитися нижче, щоб вибрати співробітників нижчого рівня з лідерським потенціалом. Важливим для забезпечення лідерського потенціалу є ознайомлення з одними з кращих світових практик розвитку лідерства «Service Ontario».

Бути керівником ще не означає, автоматично, вважатися лідером в організації, тому керівникам всіх рівнів необхідно розвивати свій лідерський потенціал. Забезпечити формування ефективного злагодженого колективу в СФГ Бажана В.А. можливо лише на засадах лідерства. Хоча керівник і є повноцінним лідером в колективі, все рівно йому не вистачає деяких лідерських якостей. Тож в подальшому є шанс, що це може призвести до конфліктних ситуацій. Потрібно завоювати довіру працівників, дозволять працівникам приймати участь у прийнятті рішень та працювати з колективом тощо, адже жодна програма наставництва не буде успішною без ретельної підготовки, бажання наставників та працівників самовдосконалюватися.

У ході дослідження було запропоновано, що для розвитку лідерського потенціалу керівника Бажана Володимира Анатолійовича потрібно використовувати такі методи, як: тренінг, навчання через дію, наставництво, коучинг. Необхідність у формуванні або розвитку лідерських якостей керівника найчастіше виявляється безпосередньо у процесі його діяльності. Щодо компетентності керівника можна зазначити, що компетентність – здатність людини ефективно виконувати певну (у тому числі професійну) діяльність.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення використання сучасних технологій управління персоналом в організації. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі аналізу літературних джерел уточнено сутність поняття лідерство. Встановлено, що лідер - це особа, яка керує певною командою та впливає на її членів, щоб вони добре діяли та досягали мети. Лідери є невід'ємною ланкою соціальної групи. Як тільки у світі з'являється соціальна група, в її структурі народжується її лідер. У міру зростання функції групи і розширення сфери її діяльності формується ієрархія лідерів. Розглянуто типи лідерства та відмінності між лідером та керівником.

2. У ході дослідження було розглянуто стилі та інструменти лідерства, такі як влада та вплив. Стилi лідерства - це моделі поведінки, які лідери використовують для спілкування з персоналом. Стиль мотивує, наказує та показує, коли ви досягаєте своїх цілей. Особистісні риси лідера, швидше за все, визначають стиль, який він використовує найчастіше. Влада - це здатність виконувати завдання. Людина, яка володіє владою, може впливати на дії інших для досягнення мети чи завдання. Інші можуть протистояти тому, щоб їх примушували робити певні речі, але ефективні лідери можуть подолати цей опір. Вплив виникає, коли на емоції, думки чи поведінку людини впливають інші. Це важлива складова здатності лідера використовувати владу та підтримувати повагу в організації. Встановлено, щоб успішно здійснювати управлінські функції, керівнику потрібно вміти вести за собою підлеглих. Виступаючи в ролях керуючого, дипломата, вихователя, новатора, керівник насамперед виявляє себе як лідер.

3. Для дослідження процесів управління персоналом, в тому числі лідерства, використовують специфічні та загальнонаукові методи. Найглибше і найточніше дослідити процес управління в колективі можна за допомогою: спостереження, експерименту, інтерв'ю, анкетування членів колективу про їх

ставлення до основних параметрів, соціометрію, та ін. Соціометрія — це метод дослідження малих груп, організацій і колективів шляхом опису особистих стосунків між членами. Суть цього методу полягає в проведенні обстеження сили та бажаності різних видів контакту та спільної діяльності. Такі дослідження дозволяють нам задокументувати, як люди на різних позиціях у цій спільноті сприймають і цінують об'єктивні відносини.

4. Аналізуючи діяльність СФГ Бажана В.А. Обухівського району Київської області встановлено, що у його розпорядженні знаходиться 438 га сільськогосподарських угідь, з яких 100% - рілля. Підприємство є прибутковим з достатніми економічними показниками, багаторічним досвідом роботи на ринку і в свою чергу напрацьованим роками ринком збуту. Підприємство спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва. Аналізуючи показник таблиці 2.4, можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізованої продукції у 2021 році зменшився на 9% порівняно з 2019 роком. Підприємство було рентабельним у всі досліджувані роки.

5. У ході дослідження було встановлено, що у СФГ Бажана В.А. застосовується лінійна структура управління. Проаналізувавши управлінську структуру, можна зробити висновок, що підприємством керує директор, який має у своєму підпорядкуванні менеджерів другого рівня - головного бухгалтера, головного агронома та головного інженера. В свою чергу ці керівники мають у своєму підпорядкуванні загальнопромисловий персонал. Головними видами ділової активності керівника, які складають процес менеджменту є планування і ухвалення рішень, організація, мотивація і контроль. Кількість працівників у 2021 році становила 10 осіб. Підприємство недостатньо забезпечене працівниками. Середній вік працівників підприємства складає близько 47 років. Кількісний склад працівників з вищою освітою доволі невеликий, що зумовлюється перевагою в технічних посадах, що не вимагають вищої освіти. В колективі СФГ Бажана В.А., за виключенням поодиноких випадків конфліктних та непередбачуваних ситуацій, переважає атмосфера взаємоповаги, підтримки, але проявляються також ознаки відчуженості. Працівники не завжди готові

прийти на допомогу один одному. Є невідповідність між формальною та неформальною структурами колективу.

6. Доречно було б також вивчити характер зв'язку між особливостями прояву лідерських якостей керівників підприємства та сферою міжособистісних стосунків у колективі. Для цього проаналізували стан соціально-психологічного клімату в колективі СФГ Бажана В.А. На основі отриманих результатів стосовно соціально-психологічного клімату колективу СФГ Бажана В.А. визначили, що директор має найвищий статус в аналізованій групі. При аналізі соціально-психологічного клімату в колективі не було виявлено працівників з категорією «відчужені», що є позитивним явищем. Враховуючи загальні результати цього аналізу, ситуація в колективі, більш всього охарактеризується через прояв байдужості працівників один до одного. Керівнику бажано було б проводити більше заходів корпоративного рівня, щоб зміцнити ситуацію в колективі.

7. На основі проведеного аналізу встановлено, що проблема багатьох організацій в тому, що все навколо змінюється, а вони залишаються незмінними. Щоб компанія залишалася на плаву, вона повинна постійно пристосовуватися до змін. Те ж саме відноситься і до її керівника. Якщо керівник не здатний змінюватися, то цінність цього керівника знижується. Необхідно постійно працювати над собою, навчатися, а також допомагати своїм працівникам удосконалювати свої професійні навички, готувати їх і себе до нових, і несподіваних ситуацій і випробувань.

8. У ході дослідження було надано рекомендації та розроблено заходи для усунення проблем щодо формування та розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства в СФГ Бажана Володимира Анатолійовича. Встановлено, що у той час як існуючі керівники є легким вибором, також важливо дивитися нижче, щоб вибрати співробітників нижчого рівня з лідерським потенціалом. Важливим для забезпечення лідерського потенціалу є ознайомлення з одними з кращих світових практик розвитку лідерства «Service Ontario».

9. Бути керівником ще не означає, автоматично, вважатися лідером в організації, тому керівникам всіх рівнів необхідно розвивати свій лідерський потенціал. Забезпечити формування ефективного злагодженого колективу в СФГ Бажана В.А. можливо лише на засадах лідерства. Хоча керівник і є повноцінним лідером в колективі, все рівно йому не вистачає деяких лідерських якостей. Тож в подальшому є шанс, що це може призвести до конфліктних ситуацій. Потрібно завоювати довіру працівників, дозволять працівникам приймати участь у прийнятті рішень та працювати з колективом тощо, адже жодна програма наставництва не буде успішною без ретельної підготовки, бажання наставників та працівників самовдосконалюватися.

10. У ході дослідження було запропоновано, що для розвитку лідерського потенціалу керівника Бажана Володимира Анатолійовича потрібно використовувати такі методи, як: тренінг, навчання через дію, наставництво, коучинг. Необхідність у формуванні або розвитку лідерських якостей керівника найчастіше виявляється безпосередньо у процесі його діяльності. Щодо компетентності керівника можна зазначити, що компетентність – здатність людини ефективно виконувати певну (у тому числі професійну) діяльність. Компетентність є результатом набуття певних якостей (компетенцій), тобто, складовими компетентності є компетенції (якості).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. 2-ге видання. навчальний посібник. Київ, 2018. 237 с.

2. Антошко Т. Р. Соціально-економічний ефект оцінки персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1728> (дата звернення 25.09.2022).

3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 157 с.

4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: <http://dghb.nubip.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/6297>.

5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464с.

6. Бондаренко В.В., Романовський О.І., Гура Т.В., Книш А.С. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с.

7. Василенко В.А., Ткаченко Т.Г. Стратегічне управління: Навч. посіб. Київ : МЦУЛ, 2003. 396 с.

8. Герчанівська П.Е. Культура управління: навч. посібник. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. 152 с.

9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент : теоретичні основи і практикум : Навч. посіб. Київ : Магнолія плюс, 2003. 336 с.

10. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160–172. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>.

11. Гончаров В.В. У пошуках досконалості управління: Керівництво для вищого управлінського персоналу : У 2-х т. М.: МНШТУ, 1996. 752 с.

12. Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків: Харківський політехнічний інститут, 2017. 100 с.

13. Данилюк В. М., Петюк В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

14. Данилюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 6. С. 8–12.

15. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 20.14. С. 188–193.

16. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи менеджменту: Навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2014. 146 с.

17. Економічний аналіз діяльності підприємства / за ред. Г. В. Савицької. Київ: Знання, 2010. 654 с.

18. Економіка підприємства: навчальний посібник / за ред. А. В. Шегди. Київ: Знання-Прес, 2011. 651 с.

19. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ: Вища школа, 1994. 223 с.

20. Жуковська Л.Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організацій: навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 148 с.

21. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія «Економічні науки». 2018. № 37 (1313). С. 36–40.

22. Карпова Н. Н. Мистецтво управління, найновіші тенденції сучасного менеджменту – японський досвід. *Спеціальний міжнародний семінар в Японії*, 2008. №2. С. 39-44.

23. Кайлюк Є. М. Психологія управління: навч. посіб. 2-ге вид., виправл. й доповн. / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. 2-ге вид. перероб. та доп. Харків: ХНАМГ, 2012. 202 с.

24. Кащенко Ч. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на

підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. №2. С. 124–127.

25. Керівництво організацією: навч. посіб. / [О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Проник]. Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. 211 с.

26. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ : КНЕУ, 2002.

337с.
27. Коляда С.П. Лідерство : конспект лекцій. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.

28. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013.

165с.
29. Кредісов А.І., Панченко С.П., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ : Т-во "Знання", КОО, 2009. 556с.

30. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.

31. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.

32. Ліпенцев А. В. Аспекти здійснення управлінського лідерства. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 186 с.

33. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 37–42.

34. Малиш О. Моделювання поведінки підприємства щодо вдосконалення персоналу. *Економіст*. 2003. № 11. С. 19–22.

35. Менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за заг. редакцією Г. В. Шокіна та ін. Київ : МАУП, 2007. 816 с.

36. Менеджмент організацій : підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. Київ : Либідь, 2003. 189 с.

37. Михайлов С. І. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 536 с.

38. Москаленко В. В. Соціальна психологія. Підруч. Видання 2-ге, випр. та доп. Київ : Центр учб. Літ., 2008. 595 с.

39. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Товариство «Знання», 2008. 435 с.

40. Назарова Г. В. Корпоративне управління : навчальний посібник. Харків : Еспада, 2003. 668 с.

41. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ : ЕксОб, 2002. 388 с.

42. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2009. 676 с.

43. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.

44. Орбан-Лембрик Л.С. Соціальна психологія. Київ : Либідь, 2006. 156с.

45. Орлів М.С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.

46. Прохоренко Т. Г., Зборовська О. П., Носирева Г. А. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі. Харків : Вісник Міжнародного Слов'янського університету: український науково теоретичний журнал. Ювілейний випуск, 2008. 18 с.

47. Розвиток лідерства : навчальний посібник / за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : САММІТ-КНИГА, 2012. 400 с.

48. Сахно Є. Ю. Менеджмент малих і середніх підприємств. Київ : Кондор-видавництво, 2015. 342 с.

49. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. 296 с.

50. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

51. Скрипченко О.В., Долинська Л. В., Опороднійчук З.В. Вікова та педагогічна психологія. навч. посіб. Київ : Каравелла, 2007. 640 с.

52. Троян А. В., Лозовий В.С. Формування та розвиток лідерського потенціалу працівників підприємства. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених.*, 26 жовтня 2022 р. Київ : НУБіП України 2022. С. 30-33. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_2022.pdf

53. *Управління персоналом : навчальний посібник* / В. А. Рудько та ін. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.

54. *Управління персоналом: навчальний посібник* / М. Д. Виноградський та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

55. Хмідь Ф. І. *Управління персоналом підприємств*. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

56. Храмов В. О., Бовтрук А. П. *Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб.* Київ : МАУП, 2009. 112 с.

57. Штегда А.В. *Менеджмент: Навч. посіб.* Київ : Т-во "Знання" КОО, 2002. 538 с.

58. Щокін Г. В. *Теорія і практика управління персоналом : навчально-методичний посібник.* Київ : МАУП, 2003. 280 с.

59. Balanovska T. I., Gogulya O. P., Troyan A. V. Providing reasoning for activation factors of agricultural enterprises' development in response to demand of modern market. *SWorldjournal.*, 2017. Issue № 13. P. 375-390. URL: <http://www.sworld.education/ejournal/swj13.pdf>.

60. Balanovska T., Mykhailichenko M., Holik V., Dramaretska K., Troian A. DEVELOPMENT MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2021. Vol. 3. No. 38. Pp. 134-143. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237434> URL: <http://fdk1.ubs.edu.ua/article/view/237434>

61. Germaine P., Jed N. *Coach Anyone About Anything: How to Help People Succeed in Business and Life.* The Eagle's View Company; 2nd edition, 2010. 227 p.