

ДИПЛОМНА РОБОТА

Трансформаційне лідерство у системі
стратегічного HR-інжинірингу
(на прикладі ТОВ «Лім-Трейд», м. Львів)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

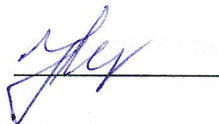
ДРУПЕП. 018058.01.01.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-1



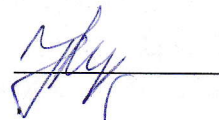
Денис БІРЮКОВ

Керівник
к.е.н., доцент



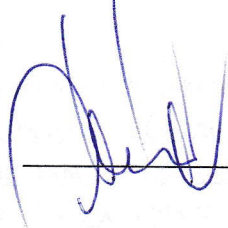
Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

04 12 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
_____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Бірюков Денис Дмитрович

1 Тема роботи: _____ Трансформаційне лідерство у системі стратегічного HR-інжинірингу (на прикладі ТОВ «Лім-Трейд», м. Львів)

керівник роботи _____ Чернушкіна Оксана Олександрівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади формування трансформаційного лідерства у системі стратегічного HR-інжинірингу. У другому розділі здійснено аналіз трансформаційного лідерства у системі стратегічного HR-інжинірингу ТОВ «Лім-Трейд». Третій розділ присвячено напрямкам активізації трансформаційного лідерства у системі стратегічного HR-інжинірингу на ТОВ «Лім-Трейд».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Таблиця - Дефініції лідерства; Таблиця - Еволюція визначення лідерства впродовж XX століття; Рисунок - Моделі лідерства у межах ситуаційної теорії; Рисунок - Трансформація традиційного лідерства; Таблиця - Оцінювання рівня розвитку лідерських компетенцій менеджера з персоналу та бухгалтера ТОВ «Лім-Трейд»; Таблиця - Зведена таблиця оцінок лідерських компетенцій управлінського персоналу ТОВ «Лім-Трейд»; Таблиця - Основні показники результативності лідерського впливу керівників ТОВ «Лім-Трейд»; Таблиця - Прояви компетентностей лідера-слуги; Рисунок - Процес розвитку командних компетенцій; Таблиця - Стадії Скрам-майстра.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

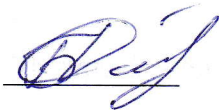
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

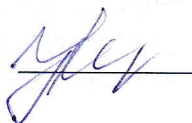
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретична частина	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
2 Аналітична частина	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
3 Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
4 Рецензування роботи	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
5 Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
6 Захист дипломної роботи	11.12.2023 - 22.12.2023	Виконано

Студент



Денис БІРЮК

Керівник роботи



Оксана ЧЕРНУШКІ

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Трансформаційне лідерство у системі стратегічного HR-інжинірингу (на прикладі ТОВ «Лім-Трейд», м. Львів)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-1 Бірюков Д. Д., керівник Чернушкіна О. О., к.е.н., доцент.

Обсяг – 106 с., 15 рис., 37 табл., 71 джерело.

Ключові слова: трансформаційне лідерство, стратегічний HR-інжиніринг, лідерські компетенції, скрам-методологія, стиль лідерства.

Мета дипломної роботи – теоретико-методологічне обґрунтування глобальної парадигми трансформаційного лідерства у системі стратегічного HR-інжинірингу з урахуванням викликів бізнес середовища.

Об'єктом дослідження є процеси трансформації лідерства в системі стратегічного HR-інжинірингу в сучасній парадигмі бізнес середовища.

У першому розділі наведено теоретичні засади формування трансформаційного лідерства у системі стратегічного HR-інжинірингу.

У другому розділі здійснено аналіз трансформаційного лідерства у системі стратегічного HR-інжинірингу ТОВ «Лім-Трейд».

Третій розділ присвячено напрямкам активізації трансформаційного лідерства у системі стратегічного HR-інжинірингу на ТОВ «Лім-Трейд», а саме: запропоновано запровадження скрам-методології в розвитку лідерських компетентностей; зауважено на вдосконаленні оцінювання професійних якостей керівника ТОВ «Лім-Трейд»; запропоновано удосконалення підходів до вибору стилів лідерства на ТОВ «Лім-Трейд».

04.12.2023.

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади формування трансформаційного лідерства у системі стратегічного HR-інжинірингу	8
1.1 Концепція трансформаційного лідерства: теоретичні основи та сучасні виклики	8
1.2 Роль лідерства у системі стратегічного управління персоналом	16
1.3 Формування та оцінювання лідерських компетенцій у системі стратегічного HR-інжинірингу	24
Висновки до розділу 1	31
2 Аналіз трансформаційного лідерства у системі стратегічного HR-інжинірингу ТОВ «Лім-Трейд»	33
2.1 Формування та розвиток лідерських компетенцій підприємства	33
2.2 Аналіз лідерського впливу на результативність роботи ТОВ «Лім-Трейд»	42
2.3 Оцінювання ефективності персоналу ТОВ «Лім-Трейд» як індикатори реалізованих лідерських компетенцій	49
Висновки до розділу 2	58
3 Напрями активізації трансформаційного лідерства у системі стратегічного HR-інжинірингу на ТОВ «Лім-Трейд»	61
3.1 Запровадження скрам-методології в розвитку лідерських компетентностей	61
3.2 Вдосконалення оцінювання професійних якостей керівника ТОВ «Лім-Трейд»	75
3.3 Удосконалення підходів до вибору стилів лідерства на ТОВ «Лім-Трейд»	83
Висновки до розділу 3	100
Висновки	104
Перелік джерел посилання	107
Додатки	115

ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку наукових концепцій мислення, розбудова цифрової економіки та глобалізаційно-інтеграційні процеси, що впливають на діяльність суб'єктів господарювання, розширюють можливості наукової спільноти щодо формування нових парадигм організаційного управління, удосконалення теоретико-методологічних аспектів стратегічного менеджменту, стратегічного управління персоналом трансформаційного лідерства в системі інжинірингу, а також актуальність обраних напрямів досліджень в умовах цифровізації економіки, технологій, бізнесу та суспільства. З цієї точки зору важливим є вирішення питання визначення передумов формування концепції лідерства в умовах трансформації організацій, стратегічного планування та управління підприємствами і цифровізації економіки.

Наукові дослідження у сфері соціального управління у другій половині ХХ - на початку ХХІ століття засвідчили формування нової управлінської парадигми лідерства, яка проявляється у створенні нових організаційних структур, моделей поведінки, процедур, принципів та цінностей як основи управлінської діяльності. Внаслідок актуалізації лідерства зріс соціальний запит на лідерів, що актуалізує проблему модернізації параметрів сучасної професійної підготовки управлінських кадрів.

Забезпечення лідерства також стало важливим на рівні підприємства та національної економіки, змінивши розуміння лідерства в цілому та значно розширивши його значення. Лідерство стає елементом процесу управління колективом і, як показує практика, все більше переходить у площину економічного аналізу на різних рівнях соціальної структури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами трансформацій економічних систем та суспільства загалом, у взаємозв'язку з теоріями лідерства (крізь призму ефективного лідерства), управління, інноваційного розвитку на підприємствах, цифровізації економіки і бізнесу займалися В.

Базилевич, О. Білорус, В. Бодров, С. Войтко, А. Гальчинський, В. Геєць, В. Кас'янов, Дж. Корнаї, Є. Ксенчук, І. Лукінов, В. Лук'яненко, Д. Лук'яненко, Е. Мальцев, Л. Новохацька, Ю. Павленко, Ю. Пахомов, К. Поланьї, В. Попов, О. Саврук, І. Савченко, А. Сірко, Л. Філатова, С. Філіппов та інші науковці.

Незважаючи на численні наукові дослідження та важливі досягнення в теорії та практиці системного осмислення процесів змін та стратегічного управління організаціями, проблеми, які потребують певного вдосконалення та застосування, постійно набувають нових характеристик та векторів розвитку. Важливо виокремити та методологічно ідентифікувати трансформаційне лідерство в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Зокрема, для визначення передумов формування концепції трансформаційного лідерства в системі стратегічного управління людськими ресурсами використано системний підхід до існуючих парадигм, практичних результатів і здобутків представників міжнародної та вітчизняної наукової спільноти і бізнес-середовища, а також інструментарій системного аналізу.

Метою дипломної роботи магістра є теоретико-методологічне обґрунтування глобальної парадигми трансформаційного лідерства у системі стратегічного HR-інжинірингу з урахуванням викликів бізнес середовища.

Для досягнення окресленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи трансформаційного лідерства його основи та сучасні виклики;
- здійснити методологічну ідентифікацію ролі лідерства у системі стратегічного управління персоналом;
- виокремити та охарактеризувати особливості трансформаційного лідерства в системі стратегічного HR-інжинірингу;
- проаналізувати сучасний стан та тенденції трансформаційного лідерства в системі стратегічного HR-інжинірингу досліджуваного підприємства;
- порівняти секторальні специфіки інтелектуалізації економічних процесів;

– надати рекомендації щодо ефективної трансформації лідерства в системі стратегічного HR-інжинірингу досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси трансформації лідерства в системі стратегічного HR-інжинірингу в сучасній парадигмі бізнес середовища.

Предметом дослідження є імперативи та механізми забезпечення трансформації лідерства в системі стратегічного HR-інжинірингу підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення окреслених завдань автори використовували сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, це систематизація та узагальнення, наукова абстракція та пояснення (дослідження понятійно-категоріального апарату), історичний та логічний (дослідження еволюції теоретичних положень концепції лідерства), інституціональний аналіз (дослідження інституційного середовища функціонування економічного середовища досліджуваного підприємства), економетричне моделювання, описової статистики та візуальний аналіз.

Інформаційною базою дослідження є монографічні дослідження та періодичні публікації вітчизняних і зарубіжних учених, Інтернет-ресурси, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці та впровадженні ефективних напрямів трансформаційного лідерства у системі стратегічного HR-інжинірингу на ТОВ «Лім-Трейд».

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту становить 103 сторінок, включає 37 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 71 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО HR -ІНЖИНІРИНГУ

1.1 Концепція трансформаційного лідерства: теоретичні основи та сучасні виклики

У 21 столітті лідерство визнано одним із ключових факторів, що визначають успіх організації. Багато країн світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть стати більш конкурентоспроможними на міжнародній арені, зосереджують увагу на розвитку лідерства. Розвиток лідерства відбувається як у приватному, так і в державному секторах, зокрема на державній службі. Джеймс МакГрегор Бернс, лауреат Пулітцерівської премії за лідерство (1978), зазначив, що одним з універсальних прагнень нашого часу є бажання надихаючого і творчого лідерства [1, с. 58].

Лідерство не має конкретного визначення для різних ситуацій, навіть якщо вони мають однакову природу - економічну, військову чи політичну. Можливо, саме цим пояснюється багатовимірність самого лідерства, існування різних підходів до його аналізу та загадковий ореол, що оточує сам феномен лідерства.

У процесі формування групи деякі її члени відіграють активнішу роль, ніж інші, до них ставляться прихильніше, до їхніх слів прислухаються з повагою, вони досягають домінуючого становища серед своїх однолітків. Таким чином, члени групи поділяються на тих, хто веде, і тих, хто слідує, тобто на лідерів і послідовників.

Р. Стогділл визначив поняття "лідер" у 1948 році. Лідер - це людина, яка або сама береться за виконання завдання, або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг проявити ініціативу. Це людина, яка має владу і здатність знаходити конкретні цілі та шляхи їх досягнення, а також втілювати їх у життя. Слово «лідер» означає «той, хто веде за собою, керує». Лідер - це

людина, яка користується безумовним авторитетом і повагою завдяки своїм видатним або професійним індивідуальним людським та інтелектуальним якостям. Лідерство - поняття багатовимірне, що передбачає складний механізм взаємодії між керівниками та підлеглими. Лідерство - це не посада, а вплив. В умовах глобалізації, демократизації, інформатизації, технологізації та зростання ролі особистості лідерство набуває нового контексту. Основні визначення лідерства наведені в таблиці 1.1 [2, с. 169].

Таблиця 1.1 – Дефініції лідерства

Поняття	Визначення
Лідерство (англ. Leadership)	Один із процесів організації діяльності соціальної групи, який сприяє досягненню групових цілей. Відносини, в яких лідери та члени групи впливають один на одного і спільно прагнуть досягти результатів, що відображають справжні зміни та спільні цілі. Практика керівництва організацією з боку вищого керівництва. Лідерство, яке включає бачення, планування, прийняття рішень, мотивацію, організацію, розвиток, надання повноважень і спрямування на досягнення конкретних цілей, є різновидом влади, притаманним її низхідному характеру і тому, що вона здійснюється однією особою або групою, а не більшістю. Лідерство тісно пов'язане зі створенням мотивації та впливом на людей.
Бути лідером означає	Максимально сприяти досягненню спільних цілей, щоб інші повірили в їхню досяжність і отримали задоволення від досягнутого.
Бізнес-лідерство	Включає 3 компоненти: вплив, група та ціль
Бізнес-психологія	Аналіз, верифікація, типізація, планування, емпіричні дослідження та їх психологічна інтерпретація, моделювання та прогнозування поведінки людей та організацій в умовах ринкової економіки. Дисципліна має на меті пов'язати життєвий та діловий досвід зі знаннями в економічній сфері, використовуючи широкий спектр порад та підказок як метод.

Поняття лідерства науково вивчається з 1920-х років, а еволюція визначень лідерства триває і сьогодні (таблиця 1.2) [3, с. 12] Е. Хартлі запропонував модифікацію ситуаційної теорії. Він зазначив, що якщо ви можете бути лідером в одній ситуації, ви можете бути успішним і в іншій.

Ті, хто є лідерами в одній ситуації, набувають відповідної влади, щоб утвердитися як лідери в інших ситуаціях. Ситуаційна теорія має п'ять основних моделей лідерства (рисунок 1.1) [4]. Актуальними є також мотиваційні теорії лідерства (В. Мітчелл, Е. Еванс), автори яких стверджують, що ефективність лідерства залежить від його впливу на мотивацію послідовників, їх здатності

продуктивно виконувати свої завдання та вміння викликати в інших задоволення, яке вони відчують у процесі своєї роботи.

Таблиця 1.2 – Еволюція визначення лідерства впродовж ХХ століття

Роки	Визначення лідерства
1900 - 1929	«Лідерство – це контроль та домінування»
1930	«Лідерство – це вплив однієї особи на інших, що проявляється завдяки особистісним якостям»
1940	«Лідерство – це здатність особи примушувати інших виконувати певні завдання»
1950	«Лідерство – це відносини, що розвиваються при досягненні спільної мети»
1960	«Лідерство – це здійснення поведінкового впливу на інших для досягнення спільних цілей»
1970	«Лідерство – це реципрокний процес з мобілізації інших людей на основі мотивів та цінностей»
1980 - 1990	«Лідерство – це здатність до трансформаційного впливу на послідовників та організацію»
2000	«Лідерство – це процес індивідуального впливу лідера на послідовників»

Сучасні дослідники (Benis W., Bowman L., Goleman D., Diehl T.)

зазначають, що у 21 столітті правила та принципи лідерства 20 століття або не дуже ефективні, або взагалі не працюють.

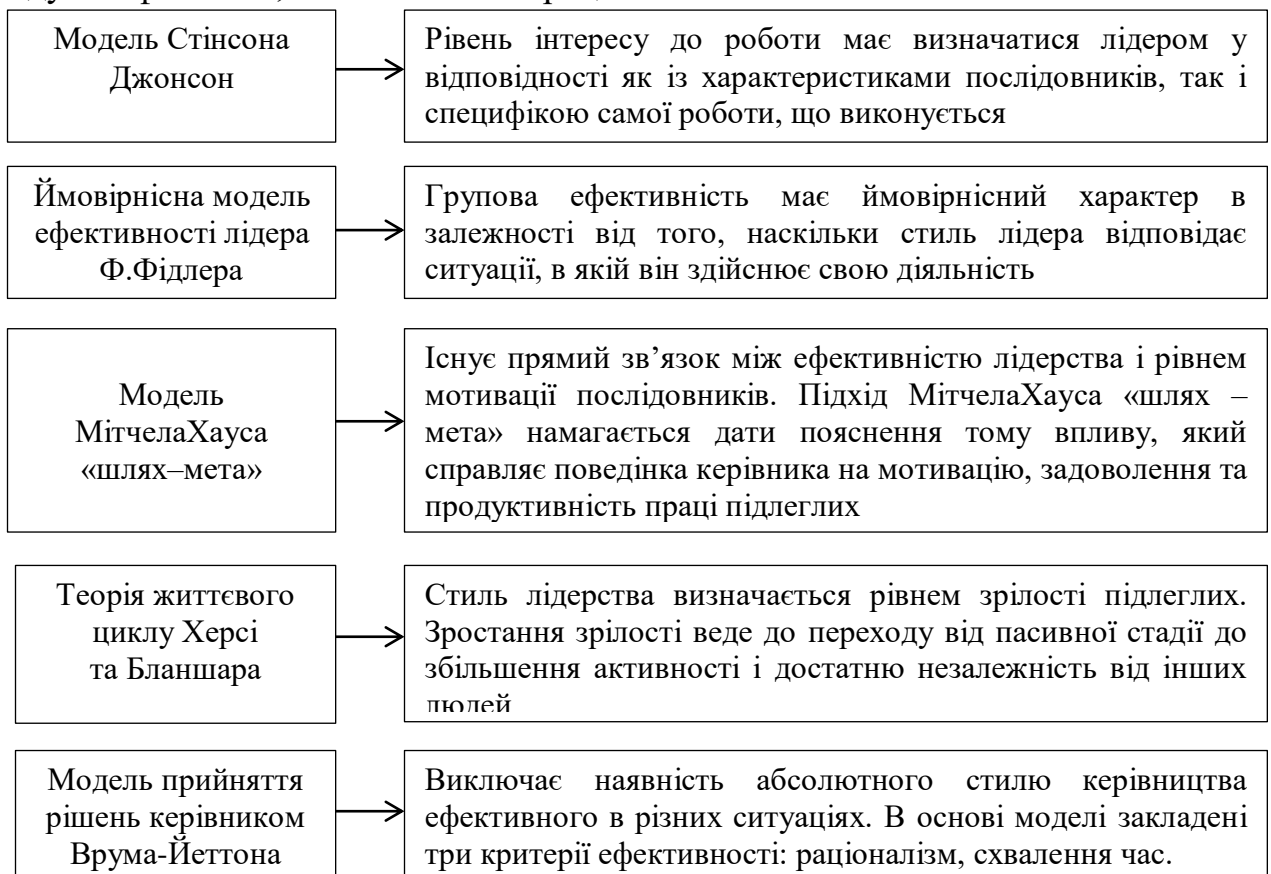


Рисунок 1.1 – Моделі лідерства у межах ситуаційної теорії

Ці тенденції пояснюються сучасними змінами, такими як глобалізація, інтернаціоналізація, лібералізація, поширення інтернету, зменшення вертикальних зв'язків і збільшення горизонтальних, а також зміна характеру більшості професій. Всі ці зміни впливають на характер людських відносин і влади, економічні відносини і характер праці, змінюючи таким чином особистість лідерів і вимоги до їхньої діяльності (рисунок 1.2) [5, с. 116].

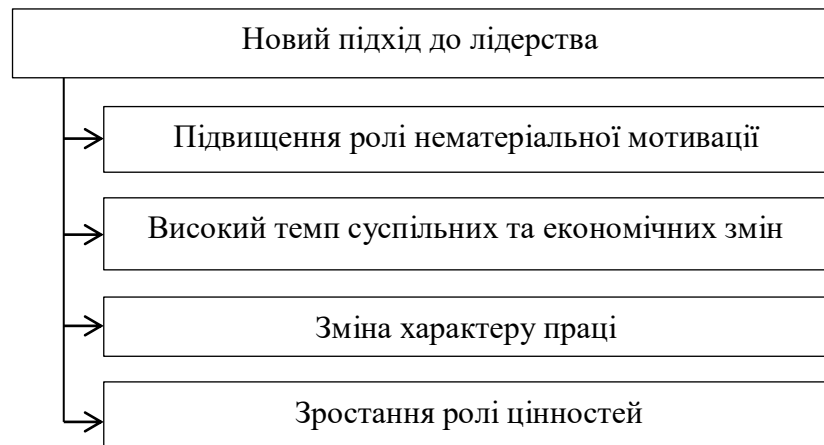


Рисунок 1.2 – Суспільні виклики, що формують новий тип лідерства

Зрозуміло, що виділення рівнів еволюції менеджменту управління, менеджменту та лідерства вимагає визначення їх основних параметрів (таблиця 1.3) [6, с.62].

Таблиця 1.3 - Параметри еволюційних рівнів управління

Параметри	Адміністрування	Менеджмент	Лідерство
Визначальний чинник	Матеріальні ресурси.	Матеріальні та інформаційні ресурси	Людські ресурси (люди).
Ключове завдання	Управління кадрами.	Менеджмент людських ресурсів	Розвиток людського потенціалу
Співробітники	Підлеглі.	Підлеглі.	Послідовники
Група	Трудовий колектив	Колектив	Команда
Прийняття рішень	Індивідуальне.	Індивідуальне та колегіальне	Колегіальне.
Інструменти впливу	Контролювати, розподіляти	Делегувати, оцінювати	Допомагати, розвивати
Ключові дієслова	Контролювати, розподіляти	Делегувати, оцінювати	Допомагати, розвивати
Відповідальність	Адміністративна	Фінансова	Соціальна

Таблиця 1.3 показує, що між виділеними рівнями еволюції менеджменту існують принципові відмінності за всіма виділеними параметрами. Одним з найважливіших аспектів еволюції (від адміністрування через менеджмент до лідерства) є зміна ставлення до людського капіталу організації. У першому випадку зусилля менеджерів (адміністраторів) спрямовані на управління людським капіталом через адміністративний вплив.

У другому випадку зусилля керівників спрямовані на управління людськими ресурсами. На відміну від попередніх двох випадків, ключовим завданням керівника є не використання людей як ресурсів чи капіталу (додаткового чи основного), а розвиток людського потенціалу.

Таким чином, можна побачити, що в нових умовах змінюються підходи та вимоги до лідерства (рисунок 1.3). Усі ці виклики вимагають від лідерів високого рівня гнучкості, відкритості до нового досвіду, здатності та готовності до постійного навчання.

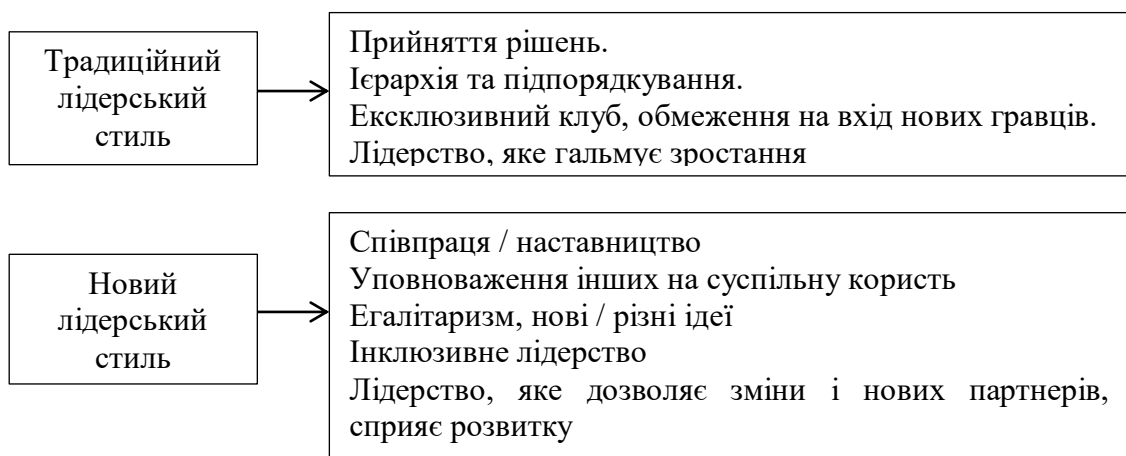


Рисунок 1.3 – Трансформація традиційного лідерства

Ця трансформація знаменує собою фундаментальну зміну ролі людського фактору в організаційному розвитку. В управлінні люди є додатковим інструментом до фізичних ресурсів; в управлінні люди (людські ресурси) піднімаються до рівня ресурсів (фактично, до них ставляться на одному рівні з іншими важливими ресурсами, особливо фізичними та інформаційними), а керівництво підкреслює вирішальну цінність розвитку людського потенціалу

для розвитку організації. Людський фактор в управлінні є ключовим елементом розвитку людського потенціалу організації. Ця зміна у ставленні до людського фактору в управлінні тісно пов'язана з іншою важливою зміною. А саме, адміністрування та управління - це управління, засноване на владі (формальне визнання), а лідерство - це управління, засноване на впливі (змістовне визнання) [7, с. 41].

Таким чином, виділяємо три основні підходи до визначення лідерства (рисунок 1.4) [7, с. 32].

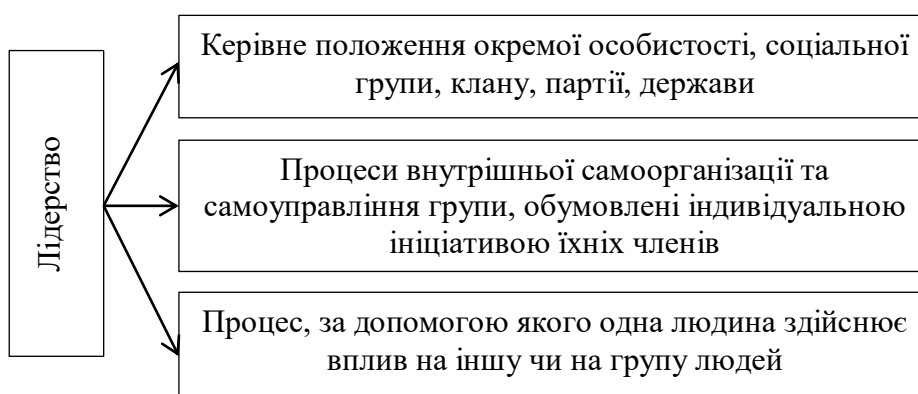


Рисунок 1.4 – Підходи до розуміння лідерства

"Трансакційний" означає більш активну роль послідовника у відносинах обміну з лідером, зберігаючи при цьому двосторонній вплив. Атрибутивна модель лідерства пов'язана з когнітивними процесами, за допомогою яких лідери інтерпретують поведінку своїх підлеглих на основі певних "сигналів" у контексті конкретного організаційного середовища. Модель передбачає, що лідери є, по суті, інформаційними "процесорами", тобто вони шукають інформаційні сигнали про те, "чому" щось сталося, намагаються пояснити його причини і вирішують, як на це реагувати. Трансформаційне лідерство часто описують двома способами (рисунок 1.5) [5, с. 116]:

Ця трансформація знаменує собою фундаментальну зміну ролі людського фактору в організаційному розвитку. В управлінні люди є додатковим інструментом до фізичних ресурсів; в управлінні люди (людські ресурси) піднімаються до рівня ресурсів (фактично, до них ставляться на одному рівні з

іншими важливими ресурсами, особливо фізичними та інформаційними), а керівництво підкреслює вирішальну цінність розвитку людського потенціалу для розвитку організації.

Людський фактор в управлінні є ключовим елементом розвитку людського потенціалу організації. Ця зміна у ставленні до людського фактору в управлінні тісно пов'язана з іншою важливою зміною. А саме, адміністрування та управління - це управління, засноване на владі (формальне визнання), а лідерство - це управління, засноване на впливі (змістовне визнання) [7, с. 41].

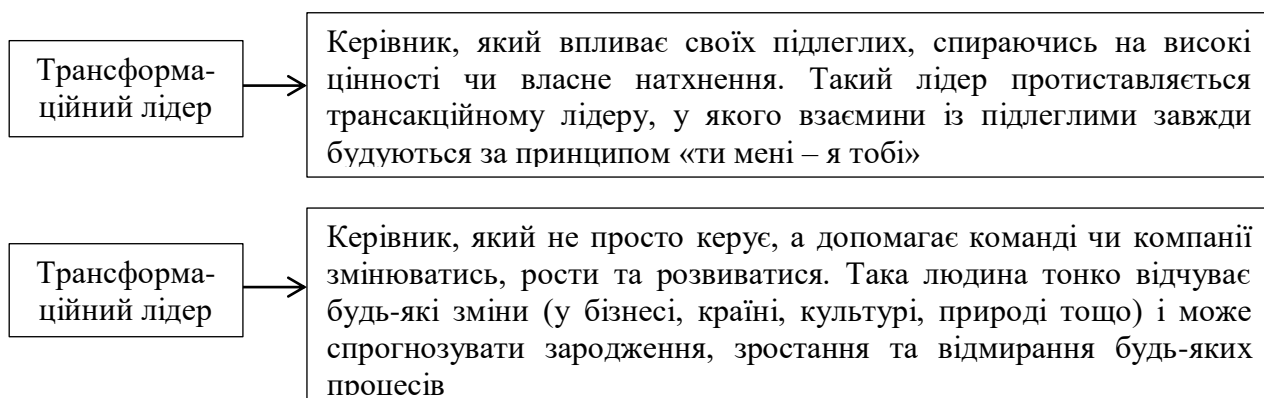


Рисунок 1.5 – Суть трансформаційного лідерства

Трансформаційне лідерство - це можливість бути колегою чи помічником, а не босом. Це мистецтво вести за собою, надихати і розвивати людей, а не використовувати їх у власних егоїстичних цілях. У трансформаційному лідерстві все базується на взаємній відданості та пробудженні мотивації працівників. Такі лідери прагнуть зацікавити своїх підлеглих у розвитку, змусити їх зрозуміти проблеми компанії та залучити до процесу вирішення ключових питань. Характеристики трансформаційного лідерства (рисунок 1.6).

Трансформаційне лідерство передбачає індивідуальний підхід до всіх працівників, особисту мотивацію та розвиток працівників. При цьому лідери враховують інтереси, цілі та прагнення працівників (рисунок 1.7) [5, с. 116]:

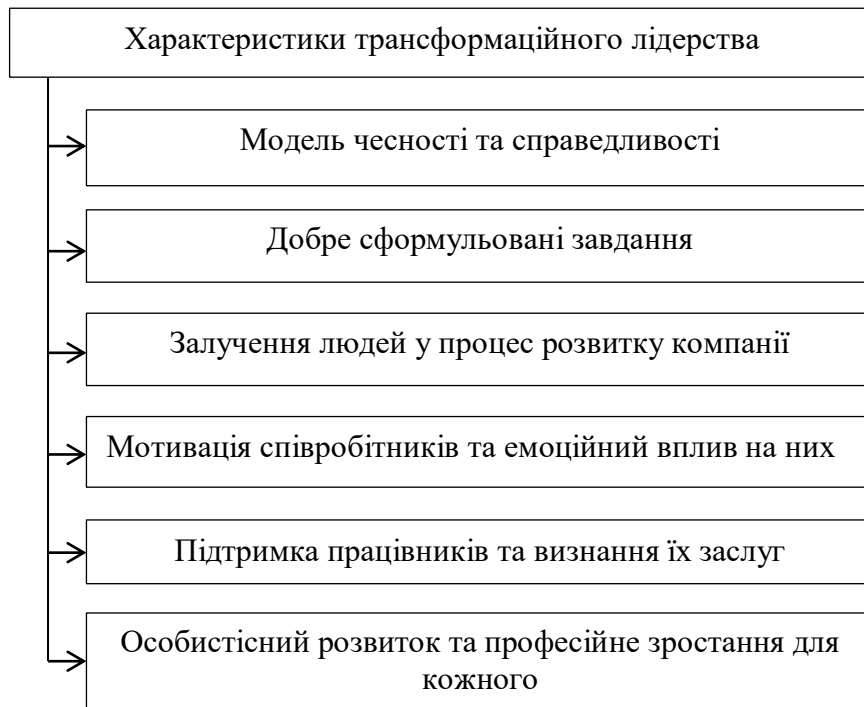


Рисунок 1.6 - Характеристики трансформаційного лідерства

Модель трансформаційного лідерства Д. Басса Модель трансформаційного лідерства складається з чотирьох елементів, відомих як "чотири I" (рисунок 1.8) [5, с. 116]:

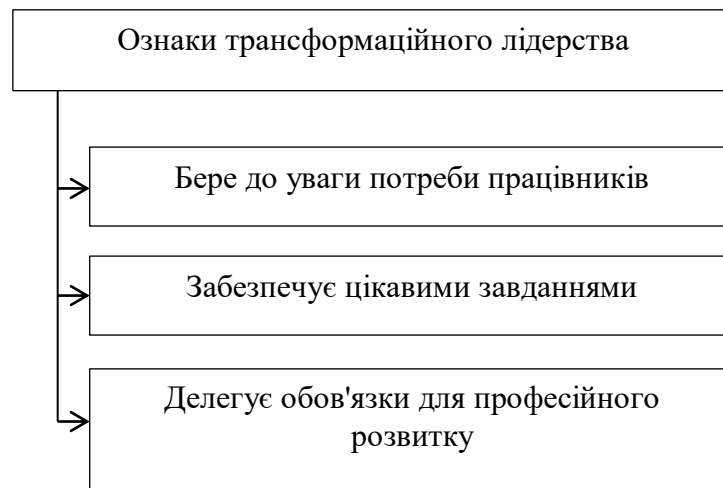


Рисунок 1.7 - Ознаки трансформаційного лідерства

Трансформаційне лідерство неможливе без підтримки персоналу компанії, без спільної віри у філософію компанії, у можливість і необхідність змін. У свою чергу, успішна команда сама є джерелом таких змін.

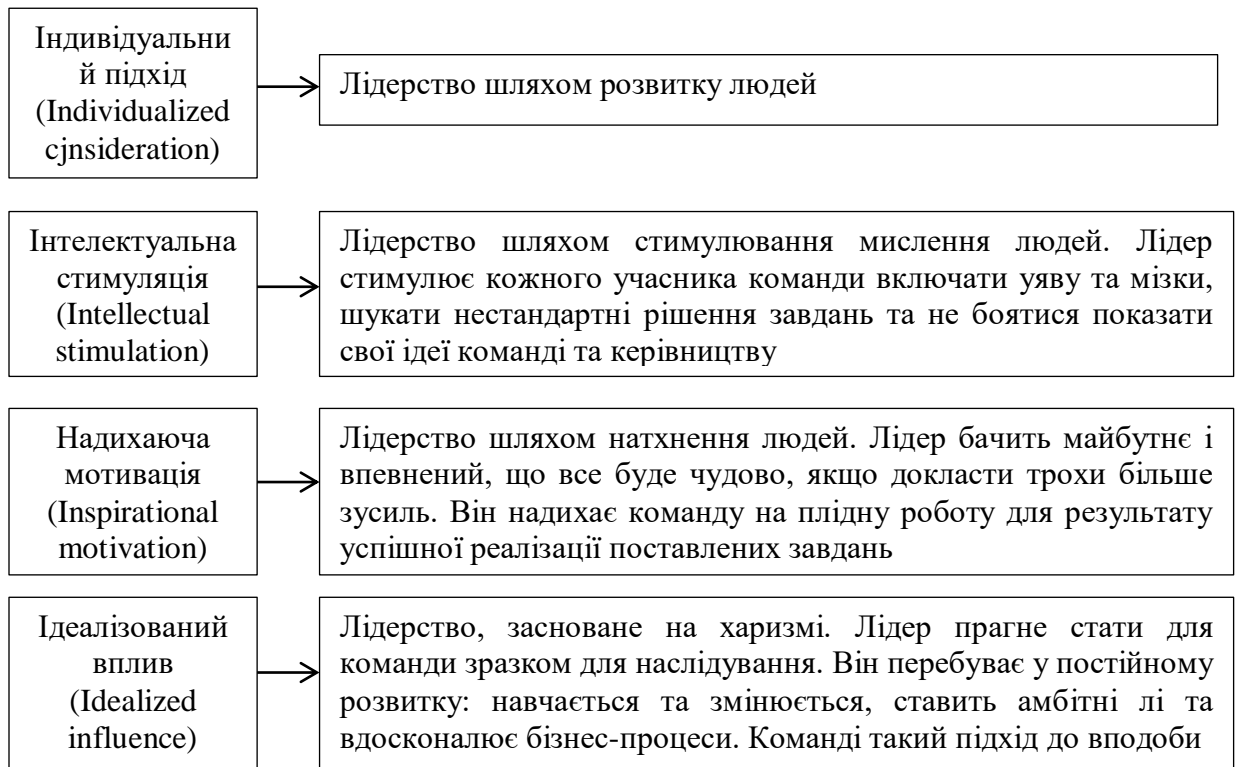


Рисунок 1.8 - Модель трансформаційного лідерства Дж. Басса

Отже, вивчивши всі роботи, можна визначити, що трансформаційне лідерство розглядається не як кінцева мета, а скоріше як важливий інструмент для досягнення глобального лідерства, що дозволяє акумулювати інтелектуальні ресурси для підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності.

1.2 Роль лідерства у системі стратегічного управління персоналом

Нова галузь дослідження лідерства виникла в сучасній науці управління в другій половині 20-го століття в результаті психологізації та соціологізації, як відповідь на потребу суспільства в повному використанні та розвитку творчого потенціалу своїх працівників. Поняття лідерства в сучасній науці розглядається в різних контекстах, але його визначення зводиться до того, що влада - це вміння правильно використовувати людські ресурси. Лідерство передбачає

саморозвиток особистості на основі самосвідомості, самовизначення, самоуправління, самовдосконалення, подолання стереотипів свідомості, самоконтролю і, як наслідок, самореалізації в обраній сфері діяльності. Така робота над собою дає можливість людині реалізувати весь свій творчий потенціал, максимально використати свої здібності та можливості [8, с. 185]. Лідерство - це мистецтво управління персоналом, своїм життям і свідомого творення своєї кар'єри через самооцінку, самовизначення і саморозвиток. Лідерство є одним з підрозділів менеджменту (так само як стратегічний менеджмент, операційний менеджмент та інформаційний менеджмент).

Передумовами виникнення лідерства є значні зміни в глобальній управлінській ситуації. Слід зазначити, що в Україні, як і в інших країнах, ситуація ускладнюється економічною кризою. У такій ситуації саморозвиток персоналу є необхідною умовою виживання на ринку праці. Тому основними цілями лідерства є: найкраще використання компетенцій персоналу; свідоме управління організацією (тобто самовизначення); подолання зовнішніх обставин як у роботі, так і в особистому житті [9, с. 31].

У сукупності вищезазначені концепції лідерства формують єдину концепцію лідерства як процесу та здатності організувати власну діяльність. Лідерство - надзвичайно важливий, але досить складний процес. До нього потрібно поставитися серйозно, щоб розробити особисту програму. Програми самоменеджменту потрібно розробляти з урахуванням проблем, які доводиться вирішувати в процесі професійної діяльності. При виборі програми необхідно враховувати зміни в суспільному житті, такі як економіка, соціальна політика держави, наука, сучасні методи управління навчанням і комунікації. Особливого значення набуває необхідність навчитися планувати ресурси [10, с. 16].

Лідерство покликане забезпечити раціональне використання управління персоналом, тобто [11, с. 285]:

- використовувати наявний час для плідної та успішної діяльності (максимальний стандарт);

- або досягати поставлених цілей за якомога менший час (мінімальний критерій).

Різниця між лідерами та менеджерами полягає в тому, що менеджери керують в межах однієї парадигми, тоді як лідери ведуть від однієї парадигми до іншої. Порівняльна логіка системних лідерів і менеджерів проілюстрована на рисунку 1.9 [12, с. 156].

Менеджер	Лідер
Адміністрування	Перетворення
Короткострокова перспектива	Дострокова перспектива
Як і коли?	Що і чому?
Прибуток і збитки	Фокус на горизонті
Забезпечення діяльності	Виклик існуючій системі
Ефективність/неефективність адміністрування	Ефект / відсутність ефекту Ефективність змін Спільний пошук рішень
Функціонування компанії	Розвиток компанії
Планування діяльності, організація процесів Мотивація персоналу Контроль споживання ресурсів Ресурсний потенціал	Бачення, системне мислення та ланцюжок створення вартості продукту Ланцюжок створення вартості продукту Ефективність змін, Індивідуальний розвиток суспільства
Дотримання правил гри. Припущення, методи та підходи Механізми регулювання діяльності	Трансформація, трансформація Трансформація, що змінює правила гри Формування нових парадигм Думка.
Керує в рамках існуючої парадигми, відповідно до набору норм і правил гри, встановлює границі діяльності	Перехід від однієї парадигми до іншої, Щоб досягти бачення/успіху Досягнення бачення/успіху в заданих межах Побудова ланцюжка створення цінності Ланцюжок цінності продукту/компанії

Рисунок 1.9 - Логіка системного лідера та менеджера у порівнянні їх сутності

Таким чином, формування концепції системного лідерства в контексті змін в корпоративному управлінні передбачає інтеграцію певної сукупності знань у сферах теорії та практики менеджменту, планування, фінансового менеджменту та управління, стратегічного управління та стратегічного аналізу, лідерства, системних підходів та системного аналізу, психології, системного мислення, цифрової економіки тощо.

Інтеграція певних сукупностей знань у таких сферах: виявлення закономірностей та взаємозв'язків ідеологій системного лідерства; розуміння явищ та процесів системного лідерства; теорія та практика ідеологій системного лідерства, планування, фінансового менеджменту та адміністрування, стратегічного управління та стратегічного аналізу, лідерства, системних підходів та системного аналізу. та лідерства, системних підходів та системного аналізу, психології, системного мислення та цифрової економіки, одночасно інтегруючи певні масиви знань у цих галузях.

Обрана концепція має бути підтверджена фактами та уточнена за змістом з урахуванням можливих змін у напрямках розвитку її складових та можливості появи багатьох концептуальних підходів, що інтегрують знання та формують правильне пояснення результатів реалізації ідей суб'єкта господарювання та його фінансово-господарської діяльності [14, с. 71].

У процесі лідерства виділяють шість етапів з точки зору послідовності виконання конкретних функцій (рисунок 1.10) [15].

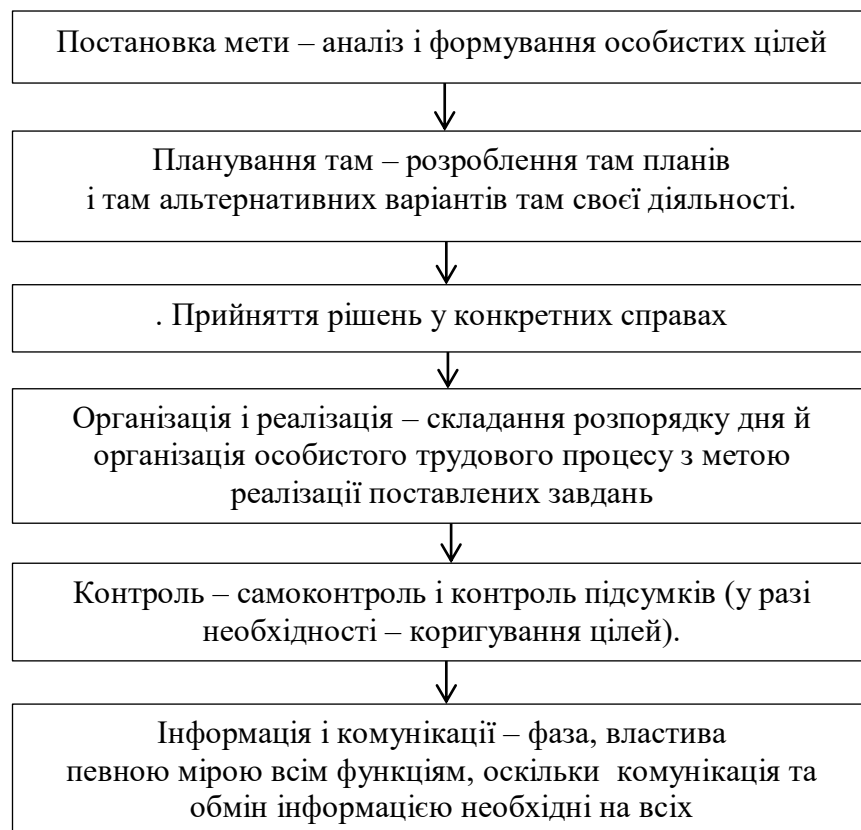


Рисунок 1.10 – Фази виконання функцій лідерства

Погоджуючись з Л. Зайвертом, вважаємо, що основними функціями лідерства є цілепокладання, планування, прийняття рішень, організація та реалізація, контроль, інформація та комунікація. Отже, лідерство - це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій для досягнення корпоративних цілей та самореалізації і саморозвитку потенціалу персоналу [16, с. 78].

Відповідно до вимог сучасного управління підприємством важливе місце в структурі готовності до професійно-освітньої діяльності має належати управлінській компетентності керівника підприємства. Це пов'язано з тим, що, з одного боку, керівник підприємства є менеджером і організатором життя і діяльності підприємства, а з іншого боку, він покликаний готувати студентів до життя в нових економічних умовах.

Інноваційні форми розвитку системи управління підприємством загострюють потребу підприємств у висококваліфікованих менеджерах, здатних як до компетентного управління процесом розвитку творчого потенціалу персоналу, так і до творчого саморозвитку та особистісного і професійного самовдосконалення керівників [17, с. 53].

Праця бізнес-менеджерів є специфічним видом діяльності та однією зі сфер соціального управління. Об'єктами управлінської діяльності є люди та їхня діяльність, а безпосереднім завданням - координація їхніх дій для досягнення спільної мети або цілей. Щоб ефективно виконувати свої функції, підприємство повинно бути добре керованим, ефективним і успішним у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Завдання керівництва підприємства полягає у тому, щоб вчасно визначити ключові проекти. Визначення пріоритетів дозволяє їм ефективно управляти переліком запланованих завдань і надавати кожному з них власну важливість. Після визначення ключових завдань можна оцінити наслідки їх виконання та невиконання. Критичні завдання мають серйозні наслідки, якщо їх не виконати вчасно.

Ключ до управління часом для лідерів і керівників - це зосередженість і

рішучість. Необхідно починати з вирішення найбільш пріоритетних завдань і робити все послідовно, тобто по одному завданню за раз. Відмова від завдання і початок його виконання знову і знову знижує його ефективність у п'ять разів.

Ефективне лідерство повинно використовувати закон вимушеної ефективності, який стверджує, що часу ніколи не вистачає на все, але завжди вистачає на найважливіше. Лідерство, як одна з найважливіших складових менеджменту, є інтегративним особистісним розвитком керівників і визначає успішність їхньої управлінської діяльності (навчання і виховання учнів, власної діяльності та управління її вдосконаленням).

Отже, основними цілями лідерства є максимізація своїх здібностей, свідоме управління своїм життєвим шляхом (самовизначення) та подолання зовнішніх обставин як у професійному, так і в особистому житті. Лідерство передбачає виконання певної функції, яка полягає у вирішенні різноманітних повсякденних завдань і проблем. Функції, як правило, виконуються в певному порядку. Цей процес лідерства представлений у вигляді своєрідного кола правил, яке чітко показує взаємозв'язки між окремими функціями тайм-менеджменту (рисунок 1.11) [19, с.65].

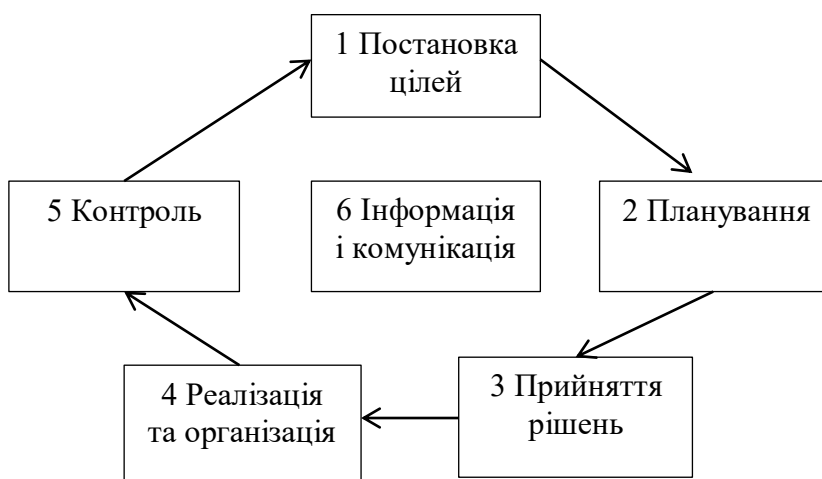


Рисунок 1.11 - Коло правил лідерства

Лідерство передбачає здійснення управлінської професійно-педагогічної діяльності, оволодіння системою психолого-педагогічних і спеціальних управлінських знань, комплексом умінь (гностичних, прогностичних і

проективних) та управлінських якостей (організаторських, комунікативних і якостей самоуправління), необхідних для здійснення управлінської діяльності. Доведено, що це передбачає фокус на формуванні.

Зовнішнє коло показує п'ять функцій:

- 1 - Цілепокладання (аналіз та формулювання особистих цілей);;
- 2 - Планування (розробка планів та альтернатив щодо власної діяльності);
- 3 - Прийняття рішень (прийняття рішень щодо майбутнього)
- 4 - Виконання та організація (створення розпорядку дня та організація особистих робочих процесів для виконання завдань); та
- 5 - Контроль (самоконтроль, контроль результату (за необхідності - коригування цілей)).

Усередині знаходиться 6 - Інформація та комунікація (пошук інформації та обмін нею, комунікація, необхідна на всіх етапах процесу тайм-менеджменту). Для кожної з цих функцій розроблені робочі прийоми і методи реалізації, а також очікувані результати у вигляді економії часу. Все це і є технікою тайм-менеджменту.

Для ефективною реалізації кожної функції даються методичні рекомендації щодо використання цих прийомів і методів - оцінка стану реальності, інвентаризація втрат часу, даються практичні поради щодо скорочення цих втрат, а також психологічні тести для самооцінки потенціалу людини в галузі тайм-менеджменту.

Відмінності у поведінці керівника по відношенню до підлеглих у внутрішньогрупових (in-group) та позагрупових (out-group) відносинах наведені у таблиці 1.4 [20, с. 157].

Визначаючи важливість лідерства в системі управління, необхідно згадати про трансакційні та трансформаційні моделі лідерства.

Транзакційне лідерство - це стиль керівництва, при якому лідер намагається досягти поставлених підлеглими завдань за допомогою методу "батога і пряника". Такий лідер ретельно аналізує поведінку підлеглих, виявляє помилки та неточності. Цей тип лідерства ефективний у кризових або

надзвичайних ситуаціях. Трансакційне лідерство Трансакційне лідерство передбачає формальні відносини ділового обміну, засновані на особистих, зазвичай фінансових, зовнішніх інтересах послідовників.

Таблиця 1.4 - Відмінності в поведінці лідера стосовно підлеглих

Внутрішньогрупові взаємовідносини	Позагрупові взаємовідносини
Обговорюйте цілі та надавайте співробітникам свободу використовувати власні підходи до вирішення проблем та досягнення цілей.	Надавати працівникам конкретні інструкції щодо виконання завдань і досягнення цілей
Прислухайтесь до пропозицій співробітників щодо виконання їхньої роботи	Працівники мало цікавляться пропозиціями чи зауваженнями
Вона вважає цілком прийнятним для працівників вчитися на власних помилках.	Критикує чи карає співробітника за помилки
Призначати працівників на перспективні посади, а іноді дозволяти людині самій обирати посаду.	Змушувати працівників виконувати рутинну роботу та жорстко керувати ними.
Іноді дотримується порад співробітника	Як правило, наполягає на власній думці
Винагороджує за хорошу роботу	Концентрує увагу на поганих результатах

Трансакційні лідери використовують винагороди і покарання, щоб змусити послідовників виконувати свої завдання. При цьому вони приймають існуючі організаційні цілі, структури та культуру. Трансакційні лідери, як правило, прагматичні. Трансакційні лідери готові працювати в рамках існуючих систем для досягнення організаційних цілей (таблиця 1.5) [20, с. 157].

Таблиця 1.5 - Порівняння трансакційної і трансформаційної моделі лідерства

Трансакційна модель	Трансформаційна модель
Пасивне лідерство, реагує на результати	Активне лідерство
Роботи в рамках організаційної структури	Зміни в організаційній структурі та корпоративній культурі
Працівники досягають своїх цілей за допомогою заохочень і покарань, які встановлюють їхні керівники.	Співробітники досягають своїх цілей через вищі ідеали та моральні цінності
Мотивуйте підписників, апелюючи до їхніх інтересів.	Заохочуйте та мотивуйте послідовників ставити спільне благо на перше місце
Підтримувати статус-кво і використовувати стресову роботу для досягнення максимальної продуктивності	Заохочуйте креативні та інноваційні ідеї для вирішення проблем.

Отже, за п'ятиденного робочого тижня менеджери працюють вісім годин на день. Отже, бюджет часу, виділений на заплановану діяльність, становить п'ять годин, тоді як працівники повинні виділяти близько півтори години на день на непередбачені обставини та творчу діяльність.

1.3 Формування та оцінювання лідерських компетенцій у системі стратегічного HR-інжинірингу

Трансформація лідерства торкнулася багатьох сфер діяльності та управління і наразі потребує критичного аналізу, узагальнення та чіткого визначення конструктів, які мають бути покладені в основу формування лідерських компетенцій у сучасних корпоративних менеджерів [21, с. 200]. Отже, удосконалюючи систему лідерських компетенцій, притаманних сучасним менеджерам, можна знайти резерви для зростання їхньої компетентності та виявити нові типи лідерства, які характеризують їхню поведінку на основі наявних компетенцій та ступеня вираженості набутих компетенцій лідерства можна ідентифікувати [22].

Розглядаючи характеристики еволюційного розвитку менеджменту та співвідношення між його рівнем та рівнем компетенцій, можна побачити, що існує ще одна закономірність, а саме залежність між еволюційним рівнем менеджменту та рівнем компетенцій [23]. Для ілюстрації природи четвертої закономірності скористаємося схемою (рисунок 1.12) [24, с. 49].

Ця закономірність показує, що, на відміну від управлінського впливу (заснованого на професійних навичках) та адміністративного впливу (заснованого на професійних знаннях та управлінській інформації), лідерський вплив здійснюється через наявні поведінкові компетенції особистості керівника [25, с. 116]. Підсумовуючи, констатуємо, що професійна підготовка менеджерів для забезпечення розвитку лідерського потенціалу має бути спрямована

насамперед на розвиток поведінкових компетенцій.

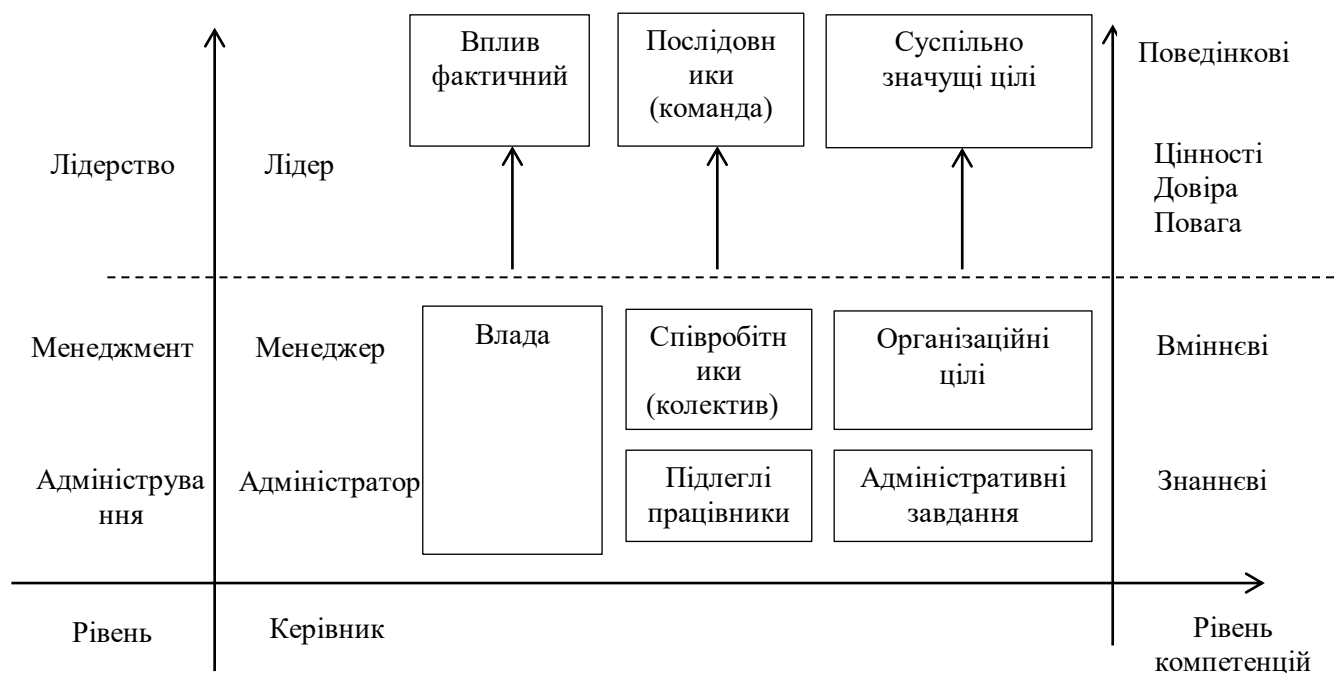


Рисунок 1.12 - Залежність між еволюційними рівнями управління та рівнями компетенцій

Компетенція - це умовна сукупність компетенцій працівника та його особистісних характеристик, які визначають поведінку людини за певних зовнішніх умов і сприяють функціонуванню організації та виконанню роботи. Компонентами компетенції є знання, навички, здібності, моделі поведінки та зусилля, спрямовані на досягнення цілей [26, с. 126].

Лідерські компетенції - це сукупність професійних компетенцій та особистісних характеристик керівника, де поведінка і настрої керівника під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх умов гарантують вплив керівника на результати діяльності підлеглих [27, с. 109].

Як свідчить детальний аналіз змісту наукових публікацій [28-32], професійні компетенції, особистісні компетенції та емоційні компетенції доцільно розглядати як складові лідерських компетенцій, і ці компетенції мають бути враховані в "Піраміді лідерських компетенцій керівника компанії" (Leadership Competency піраміді лідерських компетенцій (LIC)) та формувати основу для подальшого обґрунтування та визначення типу менеджера-лідера

(рисунок 1.13) [33, с. 64].

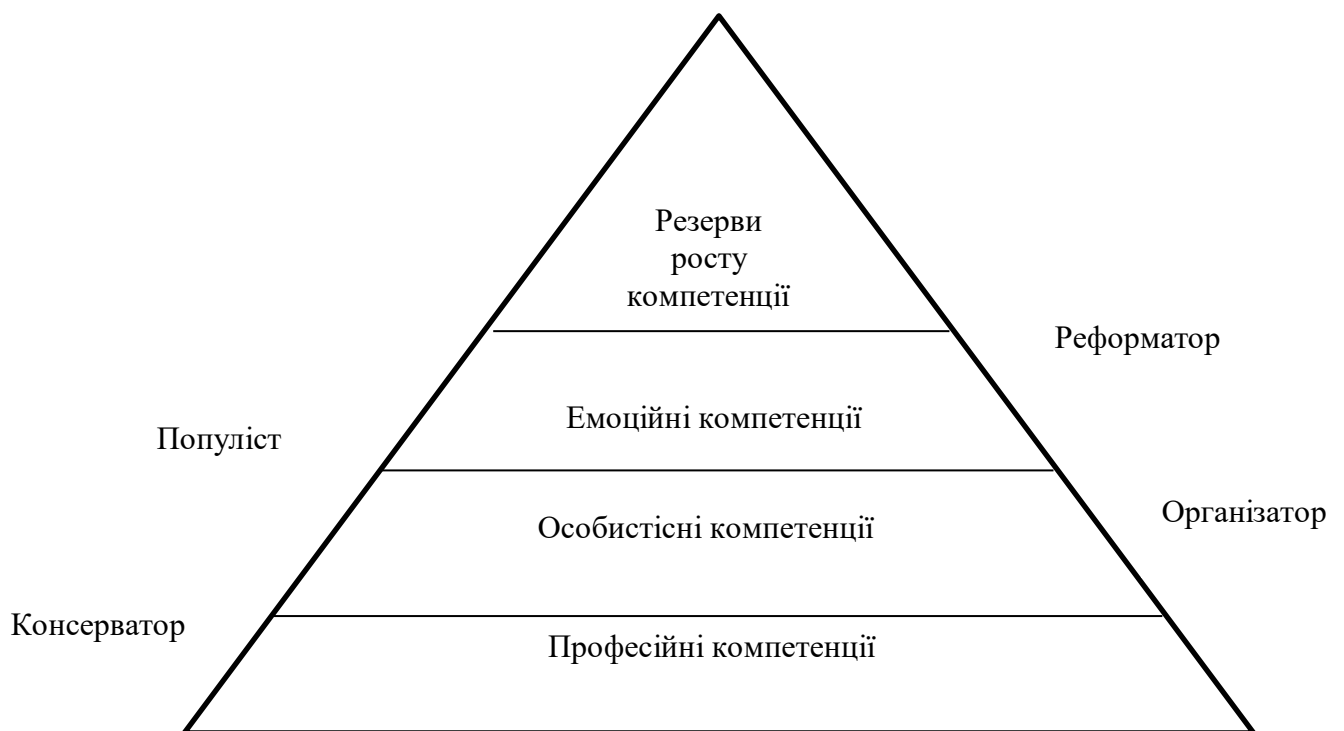


Рисунок 1.13 - Піраміда лідерських компетенцій керівника підприємства як основа визначення типів керівників-лідерів

В основі піраміди лідерських компетенцій корпоративних менеджерів повинні лежати професійні компетенції, які відповідають вимогам ринку. Професійні компетенції менеджерів компаній проявляються насамперед у знанні особливостей професії, розумінні її сутності, вмінні застосовувати управлінські функції та здатності передавати знання при виконанні завдань з певною професійною спрямованістю [34, с. 90].

До змісту професійних компетентностей менеджменту підприємства входять знання та вміння планувати діяльність підприємства, знання та вміння планувати робочий час окремих працівників і підлеглих, знання та вміння прогнозувати розвиток ситуації, у тому числі визначати необхідність і терміни вдосконалення діяльності та саморозвитку підприємства, вміння організувати роботу підприємства відповідно до вимог чинного законодавства, вміння орієнтуватися в ринковому середовищі та органах державного управління, вміння Здатність здійснювати організаційні зміни на підприємстві відповідно

до вимог його діяльності.

Провідним принципом реалізації програм професійної підготовки управлінців у контексті сучасних суспільних трансформацій і викликів є профіль (рамка компетенцій) управлінця-лідера як інтегрований і збалансований набір знань, умінь і поведінкових компетенцій, необхідних для якісного виконання лідерських функцій [36].

Відповідно до сутності визначеного лідерства, базовими функціями лідера є ті, що спрямовані на виконання ролей архітектора, вчителя та священнослужителя [37, с. 45]. Наскрізними компетентностями в цьому профілі є доброчесність, відповідальність і духовність менеджера-лідера. Крім того, залежно від сфери діяльності, профіль доповнюється конкретними ролями/функціями/компетенціями. Узагальнений профіль менеджера-лідера представлений у таблиці 1.6 [38, с. 22].

Таблиця 1.6 - Профіль (рамки компетенцій) управлінця-лідера

Роль	Функція	Знаннєві компетенції	Вміннєві компетенції	Поведінкові компетенції	
Архітектор	Прогнозувати, проектувати та формувати місію, візію та цінності організації.	Знання, які є підґрунтям для формування місії, візії та цінностей організації	Уміння прогнозувати, проектувати та формувати місію, візію та цінності організації за допомогою відповідних методів	Цілеспрямованість. Прогностичність. Аналітичність. Адаптивність. Стратегічне мислення	Цілісність, відповідальність, духовність
Учитель	Розвивати людей (включно і себе).	Знання потреб розвитку людей (включно і себе).	Уміння застосовувати методи розвитку людей (включно і себе).	Спрямованість на розвиток (саморозвиток). Емоційний інтелект. Інновативність.	
Служитель	Втілювати місію, цінності та візію через створення можливостей (служіння) для людей. Цінувати людей	Знання стратегій (шляхів) і ресурсів для втілення місії, цінностей і візії.	Уміння запроваджувати стратегії, використовувати ресурси.	Гуманність. Людяність. Проактивність. Позитивізм.	
Специфічні компетенції відповідно до сфери діяльності					

Набір професійних компетентностей фахівців визначається потребами сучасного бізнес-середовища, що вказує на необхідність оволодіння галузевими інструментами, інформаційними технологіями, навичками ділового спілкування, здатністю до колективної співпраці та вмінням швидко реагувати на зміни [39-41].

На думку професора Патріка Гріффіна з Мельбурнського університету [41], який відповідає за міжнародний дослідницький проект з оцінки та навчання навичок і компетенцій 21 століття, акцент сьогодні зміщується на критичне мислення, навички діалогу та комунікації, а також творчі підходи до бізнесу.

Здатність фахівця "зібрати і включити" навички, необхідні для конкретного проектного завдання, також важлива в кожному конкретному випадку. Особливої уваги заслуговує підприємницька компетентність фахівця. Підприємницьке мислення називають однією з найважливіших компетенцій сучасної людини і, відповідно, до перерахованих компетенцій додається здатність сприймати ризики як основу підприємницької діяльності.

На думку В.М. Примака, потреба у володінні базовим набором управлінських професійних компетенцій варіюється залежно від організаційного та суспільного рівнів (таблиця 1.7) [42, с. 49].

Таблиця 1.7 - Піраміда професійних компетенцій менеджерів за організаційно-посадовими рівнями

Організаційно-посадові рівні	Оперативний менеджмент	Лідерство	Проектний менеджмент	Процесне управління	Системне управління	Мотивація	Стратегічне управління
Топ-менеджери	+	+	+	+	+	+	+
Керівники бізнес-структур, підрозділів, філій	+	+	+	+	+	+	
Функціональні менеджери	+	+	+	+	+		
Лінійні менеджери	+	+	+	+			
Менеджери робочих груп	+	+	+				
Фахівці, кадровий резерв	+	+					

Прагнення сформувати організацію-лідера спонукає керівництво компаній шукати менеджерів, які володіють професійними знаннями та навичками управління творчими командами, мають особисте прагнення до якості та ефективності своєї діяльності і які власним прикладом та проявом різних видів інтелекту (знання, досвід, креативність, емоційні чинники, авторитет) здатні трансформувати цінності продуктивного характеру (прагнення до пізнання, інноваційної роботи та отримання нового досвіду) у кодекс поведінки. спонукають їх шукати менеджерів, здатних перетворити їхнє прагнення до знань, інноваційної роботи, набуття нового досвіду на основі їхньої ініціативності в розробці та реалізації проектів) на кодекс поведінки. Виконавчі лідери характеризуються інтелектуальним ентузіазмом, працьовитістю та високою самомотивацією [43, с. 88].

Зазвичай вони є результатом досвіду роботи в компанії з достатнім інтелектуальним потенціалом і, зокрема, унікальною компетенцією, орієнтованою на інноваційні організаційні та робочі результати. Саме унікальні компетенції керівництва та персоналу складають основу креативності підприємства та його особливого іміджу.

Організаційне поєднання унікальних компетенцій персоналу компанії формує систему розвитку динамічних компетенцій компанії; в останній інтерпретації Д. Тіса динамічні компетенції включають наступні організаційні компоненти [44, с. 7]:

- повсякденні процеси управління інноваціями та змінами
- бізнес-інтуїція та бачення, необхідні для створення нових бізнес-моделей;
- відповідні механізми прийняття інвестиційних рішень для виявлення нових ринків і технологій; обмеження невизначеності; планування ризикованих інвестицій у нові технології; забезпечення ефективного поєднання спеціалізованих активів
- здатність організувати та управляти операційною діяльністю (наприклад, рішення про аутсорсинг, з ким встановлювати ці відносини тощо).

Основне завдання лідера - підтримувати та примножувати ентузіазм під час реалізації плану дій, а також поглиблювати відносини через регулярні обговорення з підлеглими змін, що відбуваються в організації, та способів вирішення нових проблем і використання можливостей [45].

Таким чином, найбільш ефективною моделлю керівника сучасного підприємства є інтелектуальний менеджер, який має відповідний рівень освіти та експертизи для планування та підтримки інноваційних бізнес-проектів, починаючи від генерації ідеї і закінчуючи комерціалізацією, тобто шляхом управління, використовуючи власний інтелектуальний потенціал, інтелектуальним менеджером, який може сприяти використанню колективного інтелектуального потенціалу [46, с. 1319].

Наступною важливою керуючою силою забезпечення інтелектуального лідерства компанії є технологія, що використовується її працівниками у своїй діяльності, яка повинна як мінімум відповідати рівню інтелектуального потенціалу працівників, а як максимум - стимулювати розширення та відтворення інтелектуального потенціалу працівників, що також може бути спрямована на виробництво нових технологій, що також може бути спрямована на виробництво нових технологій. Вона також може бути спрямована на виробництво нових технологій.

Важливість уваги економічної науки до цього питання пов'язана із взаємозв'язком між технологічною модернізацією та організацією існуючих підприємств і перспективами створення нових. Взаємозалежність інноваційної людської праці та технологічного (в тому числі штучного інтелекту) розвитку проявляється у виявленні та посиленні їх дії у прагненні до практичної досконалості для забезпечення організаційної ефективності бізнесу [47, с. 59].

Лідери постійно прагнуть вдосконалюватися, розвиватися і дозрівати, що в кінцевому підсумку призводить до кращих результатів. Процес пошуку нового повинен охоплювати як лідерів, так і послідовників. Відносини між ними повинні розвиватися по-новому, що значною мірою визначатиме, чи зможуть цілі організаційних змін бути досягнуті без значного опору з боку

підлеглих.

Висновки до розділу 1

Розглянуто нову парадигму мислення для інформаційної економіки - підхід до формування концепції системного лідерства в умовах трансформації організацій та в контексті вдосконалення процесів управління суб'єктами господарювання. У зв'язку з динамічним розвитком цифровізації економічних процесів та фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання визначено проблеми планування концепції системного лідерства в умовах трансформації в організаціях.

Встановлено необхідність планування нової парадигми управління трансформаційними змінами в компаніях в умовах розвитку цифрової економіки, формування концепції системного лідерства в організаціях та стратегічного управління ним. Порівнюючи системних лідерів та організаційних менеджерів, автори статті розкривають природу їхніх цінностей та демонструють відмінності між їхніми особистісними характеристиками в концепціях управління в компаніях та відповідними концептуальними підходами до системи управління суб'єктом господарювання, а також відмінності між цими особистостями, пояснюючи, що між ними існує причинно-наслідковий зв'язок, який пов'язує їх як у досягненні цілей підприємства, так і у формуванні культури (та етосу) взаємовідносин з колегами та діловими партнерами.

Автор пояснює, що системні лідери - це професіонали змін і генератори систем поглядів, явищ і процесів, які інтегрують знання та ідеї, набуті протягом життя, для подальшого розвитку людей, країн, суспільств, компаній та окремих осіб. Автор демонструє "концепцію системного лідерства на підприємстві". Ця концепція передбачає планування його інфраструктури на основі вхідних

джерел/знань/позицій та, в процесі її розвитку, адаптацію до трансформаційних змін в економіці, в умовах соціальної, технологічної та бізнес-цифровізації, теорії ефективного управління ресурсами на підприємстві. Для подальшого формування теоретико-методологічних та практичних засад/принципів вони мають бути апробовані, проаналізовані, інтегровані та, можливо, скориговані (за потреби) і презентовані.

Уточнено сутнісний зміст і наповнення професійної, особистісної та емоційної компетентності топ-менеджменту компанії в сучасних економічних умовах. Узагальнення та синтез компонентів сформованості лідерської компетентності сучасних менеджерів, які характеризують їх поведінку за ступенем вираженості професійної, особистісної та емоційної компетентності, дозволяє здійснити типологію менеджерів та лідерів. Запропоновано напрями розвитку лідерської компетентності керівників підприємств в умовах сучасної економіки.

2 АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО HR –ІНЖИНІРИНГУ ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД»

2.1 Формування та розвиток лідерських компетенцій підприємства

З інтелектуалізацією економіки та поширенням інтернет-технологій питання ефективності управління набуває все більшого значення, оскільки воно впливає на продуктивність персоналу, розвиток компанії, можливість отримання довгострокових конкурентних переваг та здатність своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Сьогодні акцент зміщується на здатність керівників заохочувати та мотивувати персонал до прийняття креативних бізнес-рішень, генерування ідей, формулювання та реалізації стратегій. Ці компетенції є ключовими для ефективної роботи компанії [48].

У сучасній теорії управління ці компетенції визначаються як лідерські, а лідерство розглядається як важливий важіль впливу на підлеглих з метою адаптації системи управління до мінливого зовнішнього середовища. Незважаючи на цю тенденцію, лідерство в управлінні вітчизняними підприємствами впроваджено недостатньо. Тому існує потреба в узагальненні теоретико-методичних підходів до визначення та оцінки впливу лідерської компетентності на ефективність управління людськими ресурсами на підприємствах, а також у впровадженні сучасних та ефективних інструментів формування та розвитку лідерської компетентності у керівників.

Внутрішніми перешкодами на шляху формування та розвитку лідерських компетенцій на підприємствах є низькі темпи зростання прибутку, вкрай обмежені фінансові можливості для розвитку управлінського персоналу, висока витратомісткість управління та обмеженість фінансових ресурсів для мотивації креативного та лідерського персоналу, результативності праці та залежність від рівня оплати праці; зменшення частки офіційної зайнятості; зменшення частки менеджерів; низький рівень соціальної та трудової комунікації серед менеджерів.

Успішні компанії по всьому світу приділяють велику увагу розвитку лідерських якостей менеджерів. Ефективним продуктом роботи лідерів є об'єднання співробітників у спільній діяльності. Лідери повинні вміти розпізнавати проблеми в організації, контролювати ситуації, приймати рішення, брати на себе відповідальність і робити правильний вибір (людей, питань і пріоритетів). Водночас лідери повинні вміти задовольняти інтереси працівників, не виходячи за межі правових і громадянських норм і не йдучи проти бажання працівників. Особистий стиль поведінки керівника (авторитарний чи демократичний) впливає на відносини з колективом та авторитет керівника [48].

З метою вивчення важливості лідерських компетенцій та характеру їх впливу на менеджерів було проведено експертне дослідження ТОВ «Лім-Трейд» у 2022 р. Результати експертного дослідження ТОВ «Лім-Трейд» показали, що найважливіші лідерські компетенції менеджерів у ТОВ «Лім-Трейд» можна поділити на чотири групи (таблиця 2.1). Для оцінки рівня розвитку лідерських компетенцій було обрано п'ятибальну шкалу, де 1 - найменш важлива оцінка, а 5 - найбільш важлива.

У ході дослідження було визначено найважливіші компетенції, які сформували перший рівень і були оцінені за п'ятибальною шкалою. До другого рівня увійшли компетенції, оцінені за чотирибальною шкалою. До третього рівня увійшли найменш важливі компетенції, оцінені в три бали. Варто зазначити, що кожна з виділених груп компетенцій займає однаково важливу вагу у формуванні лідерських якостей керівників ТОВ «Лім-Трейд» (таблиця 2.2).

Зокрема, особистісні компетенції характеризують компетенції, які складають основу для самоменеджменту та забезпечують компетенції лідерства в команді. На думку експертів, найважливішими компетенціями є працьовитість і наполегливість, особистий приклад, вміння вести за собою команду та авторитет [49, с. 175].

Кінець таблиці 2.1											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4.3	Вміння ефективно використовувати засоби комунікацій					+				+	
4.4	Вміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників					+			+		
4.5	Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою			+						+	
4.6	Навички інформаційного забезпечення комунікаційних процесів				+						+
4.7	Знання внутрішніх комунікацій в організації					+					+
4.8	Вміння чітко і конструктивно подавати інформацію				+						+

Професійні компетенції - це готовність і здатність ефективно виконувати прямі обов'язки, що ґрунтуються на спеціальних (спеціалізованих) знаннях, вміннях і навичках. Найголовніше, на чому наголошують професіонали, - це професіоналізм і готовність брати на себе відповідальність за розвиток команди.

Соціально-психологічна компетентність характеризує здатність лідера ефективно взаємодіяти з командою в міжособистісному контексті. Соціально-психологічні компетенції включають вміння опрацьовувати соціальні ситуації, правильно розпізнавати особливості та емоційний стан інших людей, обирати відповідні копінг-стратегії та реалізовувати ці стратегії в процесі взаємодії. Серед цих компетенцій експерти називають: вміння надавати конструктивний зворотний зв'язок для досягнення взаєморозуміння між членами команди, вміння креативно мислити та вміння керувати командою.

До комунікативних компетенцій належать: володіння комплексними комунікативними навичками та вміннями; розвиток відповідних навичок у нових соціальних структурах; культурні норми та стандарти, звичаї та традиції у спілкуванні; етикет у спілкуванні; здоровий глузд та манери у спілкуванні та необхідність дотримуватися вказівок.

Це узагальнені характеристики освіченої людини, що включають комунікативні вміння, знання, навички, чутливість і соціальний досвід у діловому, науковому, професійному та повсякденному спілкуванні.

Таблиця 2.2 - Модель лідерських компетенцій менеджера ТОВ «Лім-Трейд»

Компетенції	Відділ корпоративного бізнесу	Кадрова служба
1	2	3
	Перший рівень (КЛО)	
Особистісні	- Працьовитість і наполегливість. - Харизматичність. - Повага до людських цінностей. - Особистий приклад. - Вміння вести команду за собою	- Працьовитість і наполегливість. - Чесність. - Особистий приклад. - Вміння вести команду за собою. - Авторитетність
	Другий рівень (КЛО)	
	- Чесність. - Порядність. - Ентузіазм. - Дисциплінованість пунктуальність - Авторитетність	- Харизматичність. - Порядність. - Ентузіазм - Повага до людських цінностей - Дисциплінованість пунктуальність
	Перший рівень (КЛП)	
Професійні	- Професіоналізм. - Готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу. - Прагнення до інновацій. - Вміння йти на ризик. - Стратегічне бачення майбутнього. - Розгляд змін як можливостей для розвитку	- Професіоналізм - Готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу. - Вміння консультувати з питань професійної діяльності співробітників і лінійних менеджерів
	Другий рівень (КЛП)	
	- Вміння консультувати з питань професійної діяльності співробітників і лінійних менеджерів. - Бажання делегувати повноваження	- Прагнення до інновацій. - Вміння йти на ризик. - Бажання делегувати повноваження. - Стратегічне бачення майбутнього. - Розгляд змін як можливостей для майбутнього розвитку організації
	Перший рівень (КЛСП)	
Соціальні	- Вміння мотивувати до дій. - Вміння вести за собою команду. - Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію. - Стресостійкість. - Конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди. - Вміння креативно мислити	- Вміння керувати емоціями. - Вміння вести за собою команду. - Вміння вирішувати конструктивні і деструктивні конфлікти. - Стресостійкість. - Конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди. - Вміння креативно мислити
	Другий рівень (КЛСП)	
	- Вміння керувати емоціям. - Прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат. - Вміння вирішувати конструктивні і деструктивні конфлікти. - Вміння відстоювати власну точку зору, уникаючи напруженості в команді	- Вміння мотивувати до дій - Прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат - Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію - Вміння відстоювати власну точку зору, уникаючи напруженості в команді

Кінець таблиці 2.2

1	2	3
Комунікативні	Перший рівень (КЛК)	
	- Вміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників. - Вміння ефективно використовувати засоби комунікацій. - Знання корпоративних комунікаційних каналів передачі інформації	- Вміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників - Вміння чути співрозмовника. - Вміння обмінюватися інформацією. - Вміння чітко і конструктивно подавати інформацію. - Відкритість і доброзичливість
	Другий рівень (КЛК)	
	- Вміння чути співрозмовника. - Вміння обмінюватися інформацією. - Навички інформаційного забезпечення комунікаційних процесів - Знання внутрішніх комунікацій в організації. - Вміння чітко і конструктивно подавати інформацію	- Вміння ефективно використовувати засоби комунікацій. - Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою. - Навички інформаційного забезпечення комунікаційних процесів. - Знання внутрішніх комунікацій в організації
Третій рівень (КЛК)		
	- Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою. - Відкритість і доброзичливість	Знання корпоративних комунікаційних каналів та засобів передачі інформації

У межах цієї групи компетенцій експерти виділили вміння ефективно вести переговори та встановлювати інтереси учасників. Тому лідерам необхідно налагоджувати комунікаційні зв'язки таким чином, щоб впливати на своїх підлеглих і спрямовувати їхню енергію на досягнення корпоративних цілей.

У моделі поведінкових компетенцій усі компоненти розвиваються аж до лідерського рівня, як показано в таблиці 2.3.

Для керівників проектів важливою складовою результативності є забезпечення сприятливих умов праці для виконавців проектів, що проявляється у задоволеності роботою керівників ТОВ «Лім-Трейд» (таблиця 2.4).

Водночас зростає значення та актуальність функції управління з точки зору стандартизації різних завдань та планування загального робочого процесу через організацію відносно автономних компонентів. Ритмічність повинна забезпечуватися раціональною організацією трудового процесу та якістю диспетчеризації замовлень. Пропонується скоригувати розмір посадового окладу, встановленого відповідно до системи грейдів, за шкалою, наведеною в таблиці 2.5, та розрахувати показники ефективності, які можуть бути

використані для визначення розміру премії.

Таблиця 2.3 - Модель поведінкових компетентностей менеджера ТОВ «Лім-Трейд»

Блоки компетентностей	Комплексні компетентності	Часткові компетентності
Розумовий	Системність мислення	Лідерська здатність працювати з великими обсягами різномірної інформації
		Лідерська здатність сприймати ситуацію цілісно взаємозв'язку з усіма аспектами
	Динамічність мислення	Лідерська здатність швидко переходити від вирішення одного завдання до іншого
		Лідерська здатність швидко вирішувати завдання інтелектуального характеру
	Нестандартність і гнучкість мислення	Лідерська здатність гнучко реагувати на зміну ситуації
		Лідерська здатність знаходити альтернативні рішення
Організаторський	Орієнтація на конкретний результат	Лідерська здатність чітко формулювати поставлені цілі та завдання
		Лідерська здатність досягати поставлену мету в ситуаціях з певними вихідними даними та наявними ресурсами
	Здатність планувати і проектувати	Лідерська здатність розподіляти ресурси та можливості
		Лідерська здатність прогнозувати розвиток ситуації
	Управління групою	Лідерська здатність делегувати повноваження
		Лідерська здатність мотивувати на досягнення поставлених цілей
Комунікативний	Ефективність взаємодії з людьми	Лідерська здатність взаємодіяти з людьми різних позицій, поглядів і думок
		Лідерська здатність досягати своїх цілей у процесі комунікацій
	Гнучкість у спілкуванні	Лідерська здатність застосовувати різні стратегії комунікацій
		Лідерська здатність переводити деструктивні конфлікти у конструктивні
	Здатність до ведення переговорів	Лідерська здатність слухати, розуміти та сприймати зміст усних та письмових повідомлень
	Особистісний	Лояльність до компанії
Лідерська здатність зберігати високу мотивованість до роботи в компанії		
Стресостійкість		Лідерська здатність підтримувати високий темп роботи
		Лідерська здатність забезпечувати інтелектуальну продуктивність тривалий час
Мотивація до досягнень		Лідерська здатність досягати найкращих результатів із можливих
		Лідерська здатність до самомотивування
Готовність до змін		Лідерська здатність використовувати можливості для розвитку компетентностей
		Лідерська здатність до самостійного навчання
Обґрунтованість та самостійність у прийнятті рішень		Лідерська здатність аргументувати та відстоювати власну позицію
		Лідерська здатність втілювати свої рішення

Таблиця 2.4 - Показники оцінювання результативності роботи менеджера ТОВ «Лім-Трейд»

Основні цілі	КПЕ	Значущість, %	План	Факт	Результативність, %
1. Забезпечити дотримання планових термінів виконання завдань	Перевищення термінів передавання роботи замовникові, робочих тижнів	20	60	45	60
2. Підвищити якість обслуговування	Кількість звернень, од.	20	15	10	15
3. Зберегти клієнтську базу	Незадоволеність замовника результатом (кількість рекламаций), од.	30	25	45	10
4. Забезпечити сприятливі умови праці для виконавців проекту	Задоволеність працею виконавців проекту, %	30	100	100	15
Усього					100

Такий спосіб визначення показників ефективності, на наше глибоке переконання, дозволить менеджерам ТОВ «Лім-Трейд» спрямувати свої зусилля на задоволення потреб замовників, з одного боку, та виконавців проекту, з іншого.

Таблиця 2.5 - Шкала оцінювання результативності роботи менеджера ТОВ «Лім-Трейд»

КПЕ	План	Факт	Результативність, %
1. Перевищення термінів передавання роботи замовникові, робочих тижнів 2. Кількість звернень, од. 3. Незадоволеність замовника результатом (кількість рекламаций), од.	0	0	100
		1	80
		2	60
		3	40
		4	20
		Понад 4	0
4. Задоволеність працею виконавців проекту, %	100	100	100
		90	80
		80	60
		Менше 80	0

Збільшення витоків робіт проти встановлених планів призведе до зниження рівня ефективності, що дозволить уникнути відхилень фактичних умов передачі робіт замовнику від запланованих, запобігти дефектам у розробці та сприятиме відсутності скарг з боку замовника.

Забезпечення сприятливих умов праці для виконавців проекту також є потужним стимулом для ефективної роботи менеджерів ТОВ «Лім-Трейд».

Враховуючи існуючі методичні підходи до оцінки лідерської компетентності, пропонується використовувати наступну шкалу: якість відсутня - 1 бал; якість проявляється дуже рідко - 2 бали; якість проявляється рідко - 3 бали; якість проявляється часто - 4 бали; якість проявляється стабільно, систематично і чітко - 5 балів.

Опитування працівників структурного підрозділу ТОВ «Лім-Трейд» за п'ятибальною шкалою для оцінки 10 лідерських компетенцій управлінської команди показало, що управлінська команда ТОВ «Лім-Трейд» має досить високі лідерські компетенції (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Зведена таблиця оцінок лідерських компетенцій управлінського персоналу ТОВ «Лім-Трейд»

Лідерські компетенції	Вагомість	Оцінка в балах (від 1 до 5)	Зважена оцінка
Активність та ініціативність	0,1	5	0,5
Орієнтованість на результат	0,1	4	0,4
Стратегічне мислення	0,1	5	0,5
Креативність	0,1	3	0,3
Відповідальність за команду	0,1	4	0,4
Комунікативні здібності з орієнтацією на ефективну взаємодію	0,1	3	0,3
Оперативність в прийнятті управлінських рішень	0,1	3	0,3
Управління змінами	0,1	5	0,5
Емоційний інтелект	0,1	5	0,5
Орієнтація на навчання та розвиток як себе, так і команди	0,1	4	0,4
Всього	1,0	41	4,1

Тому лідерство необхідне для постановки цілей і завдань, організації, координації, забезпечення міжособистісних відносин з командами та вибору

найкращого і найефективнішого способу вирішення певних проблем. Ми віримо, що організації з керівниками, які володіють лідерськими компетенціями, можуть досягати бізнес-результатів швидше, ніж організації без лідерів.

2.2 Аналіз лідерського впливу на результативність роботи ТОВ «Лім-Трейд»

Щоб ефективно виконувати управлінські функції, менеджери повинні вміти вести за собою своїх підлеглих. Менеджери повинні володіти управлінськими та інноваційними навичками і презентувати себе як лідерів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання формування лідерських якостей у сучасних менеджерів як важливої передумови ефективної діяльності підприємства [50, с. 288].

Для досягнення індивідуального та командного успіху ефективні та впливові лідери повинні зосередитися на чотирьох ключових вимірах (таблиця 2.7):

Комплексне вивчення всіх чотирьох вимірів (управління стратегічними цілями (голова), управління ефективністю (руки), управління людьми (серце) та інноваційне бачення (дух)) забезпечить більш інтегроване розуміння причин, подій та наслідків лідерства в організації, включаючи способи їх вирішення та оцінювання. Процес розвитку інтегрованого лідерства та партнерства є довгостроковим проектом, що вимагає багато зусиль, часу, навчання, постійного оновлення, зворотного зв'язку та корекції [50, с. 288]. Інтегрований підхід спрямований не лише на розвиток ефективного лідерства та управління, а й на те, щоб допомогти учасникам реалізувати своє "справжнє я".

Таким чином, здатність ефективно впливати на інших є найважливішим фактором успіху лідера. Лідери повинні розуміти, що важливо для інших, як на

особистому, так і на професійному рівні, враховуючи їхні цінності та переконання. Лише вмiле використання впливу може привести до успіху не лише лiдера, але й його команди та організації.

Таблиця 2.7 – Ключові фактори досягнення особистісного та командного успіху

Ключові фактори	Характеристика
Люди	Ефективні лiдери будують організаційну спільноту. Вони співпрацюють з іншими працівниками та членами команди і поважають їх. Використовують можливості та створюють середовище, де команди можуть процвітати. Будують міцні стосунки з окремими людьми, працівниками, командами, громадянами та зацікавленими сторонами. Лiдери також заохочують відкрите спілкування, говорять одностайно і чесно, слухають інших і поважають усі думки. Спілкуйтеся з послідовниками, щоб переконатися, що повідомлення чітко зрозумілі та узгоджені.
Напрямок	Ефективні лiдери орієнтовані на стратегію. Вони беруть активну участь у формуванні та формулюванні майбутнього напрямку розвитку організації. Зверніть увагу на наступне. Враховуйте широкі та довгострокові фактори при перегляді програми, плануванні та прийнятті рішень. Визначте закономірності, взаємозв'язки і бар'єри та вирішіть основні проблеми. Зрозуміти взаємозв'язки та взаємодію між елементами системи. Узгодьте управлінську політику зі стратегічним напрямком розвитку організації.
Зміни	Лiдери завжди зацікавлені у вдосконаленні та інноваціях. Використовуйте інноваційні підходи до вирішення проблем. Залучають підлеглих. Залучають підлеглих до впровадження організаційних змін та технологій, які покращують процеси, практики та результати. Вони гнучко реагують на мінливі потреби та запити зацікавлених сторін і громадян.
Результат	Ефективні лiдери діють відповідно до бажаної культури організації для досягнення її цілей. Вони поважають інших і діють чесно, надійно та чітко. Вони зроблять усе можливе, щоб досягти бажаних результатів і задовольнити інтереси всіх зацікавлених сторін.

Щоб з'ясувати силу впливу лiдера на результативність бізнесу, розглянемо основні показники ефективності лiдерського впливу в таких компаніях:

ТОВ «Лім-Трейд» веде свою діяльність з 2001 року і не припиняє інтенсивно розвиватися та рости донині. Щодня запускаються нові розділи з цікавими товарами, відкриваються нові торгові точки по всій Львівській області та розпочато експансію в сусідні області. Інтернет-магазин побутової хімії ТОВ «Лім-Трейд» - це зручний та вигідний варіант купівлі товарів повсякденного

вжитку онлайн.

Послуги ТОВ «Лім-Трейд» включають в себе:

- Найширший вибір товарів.
- Доступні та конкурентоспроможні ціни.
- Якість та походження товару підтверджується сертифікатами на всі товари.
- Оптовий та роздрібний продаж товарів.
- Спеціальні пропозиції для постійних клієнтів (оптова та роздрібна торгівля побутовою хімією).
- Без черг і важких сумок.
- Безкоштовна доставка замовлень.

Заявлена ТОВ «Лім-Трейд» торговельна марка повністю задовольняє попит споживачів на високоякісні спеціалізовані миючі засоби, засоби для чищення, засоби по догляду за тілом, спеціалізовані засоби по догляду за будинком та побутову техніку.

Розрахунки здійснено на основі опублікованої річної фінансової звітності ТОВ «Лім-Трейд» (таблиця 2.8). Інформаційною базою для аналізу є форма 1 «Баланс» (додатки А1-А3) та форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Темпи зростання чистого прибутку в період з 2021 по 2022 роки дещо перевищують темпи зростання витрат, що, безумовно, є позитивним явищем. Це впливає на витрати на гривню реалізованої продукції.

У 2021 році витрати на гривню реалізованої продукції ТОВ «Лім-Трейд» зменшилися на 3,2% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 15,4%. У 2020-2022 роках компанія була прибутковою. Чистий прибуток збільшився на 90,6% у 2021 році та на 29,1% у 2022 році порівняно з 2020 роком. У 2022 році рентабельність компанії знизилася на 6,4% порівняно з 2021 роком.

У період з 2020 по 2022 рік продуктивність праці зросла як для працівників, так і для робітників, що характеризує компанію з позитивного боку. За звітний період збільшився фонд оплати праці, що зумовлено

підвищенням посадових окладів та зростанням мінімальної заробітної плати.

Таблиця 2.8 - Основні показники результативності лідерського впливу керівників ТОВ «Лім-Трейд»

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	17256	22432,8	36849,2	30,0	64,3
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	16158	20520,7	28320,0	27,0	38,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,94	0,91	0,77	-3,2	-15,4
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	510	972,1	1255,0	90,6	29,1
Рентабельність реалізованої продукції, %	3,2	4,7	4,4	46,9	-6,4
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	652	721	805	10,6	11,7
Фондовіддача, грн.	26,5	31,1	45,5	17,4	47,3
Фондомісткість, грн.	0,038	0,032	0,022	-15,8	-31,3
Товари, тис грн.	82	127	140,5	54,9	10,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	112	124	135	10,7	8,9
- робітників	93	103	114	10,8	10,7
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	154,1	180,9	273,0	17,4	50,9
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	185,5	217,8	323,2	17,4	48,4
Фонд заробітної плати, тис грн	6883,2	12284,0	15876,0	78,5	29,2
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	5121,4	8255,4	9800,0	61,2	18,7

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, яке закріплене за ним на праві власності або на праві володіння. Все майно, що належить підприємству та відображене в його балансі, становить його активи (таблиця 2.9) (додатки А1-А3).

Як видно з таблиці 2.9, власний капітал збільшився на 18,8% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 26,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Заборгованість ТОВ «Лім-Трейд» протягом аналізованого періоду зростає. Продуктивність праці залишилася незмінною у 2021 році та зростає на 3,4% у

2022 році порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.9 – Показники майнового стану ТОВ «Лім-Трейд» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Власний капітал, тис грн	3558,5	4227,8	5340,0	18,8	26,3
Залучений капітал, тис грн	384,1	420,2	510,8	9,4	21,6
Вартість основних засобів на кінець року, тис грн	652	721	805	10,6	11,7
Вартість оборотних активів на кінець року, тис грн	3446,5	4129,0	4689,5	19,8	13,6
Фондоозброєність, тис грн./особу	5,8	5,8	6,0	-	3,4
Дебіторська заборгованість, тис грн	3312	3932	5144	18,7	30,8
Кредиторська заборгованість, тис грн	472,4	539,5	1121,0	14,2	у 2,1 раза

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «Лім-Трейд» проаналізуємо елементи операційних витрат (таблиця 2.10). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.10 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Лім-Трейд» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Матеріальні затрати, тис грн	8754	9105	11526	4,0	26,6
Витрати на оплату праці, тис грн	2412	2839	3488	17,7	22,9
Відрахування на соціальні заходи, тис грн	792	884	480	11,6	-45,7
Амортизація, тис грн	263	302	362	14,8	19,9
Інші операційні витрати, тис грн	1175	1304	1809	11,0	38,7
Разом	13396	14434	17665	7,7	22,4

Як видно з таблиці 2.10, матеріальні затрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 4,0 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 26,6 %. Витрати

на оплату праці протягом 2020-2022 рр. зростають. Амортизаційні нарахування протягом 2020-2022 р. зросли.

Для кращої наочності відобразимо елементи витрат графічно (рисунок 2.1).

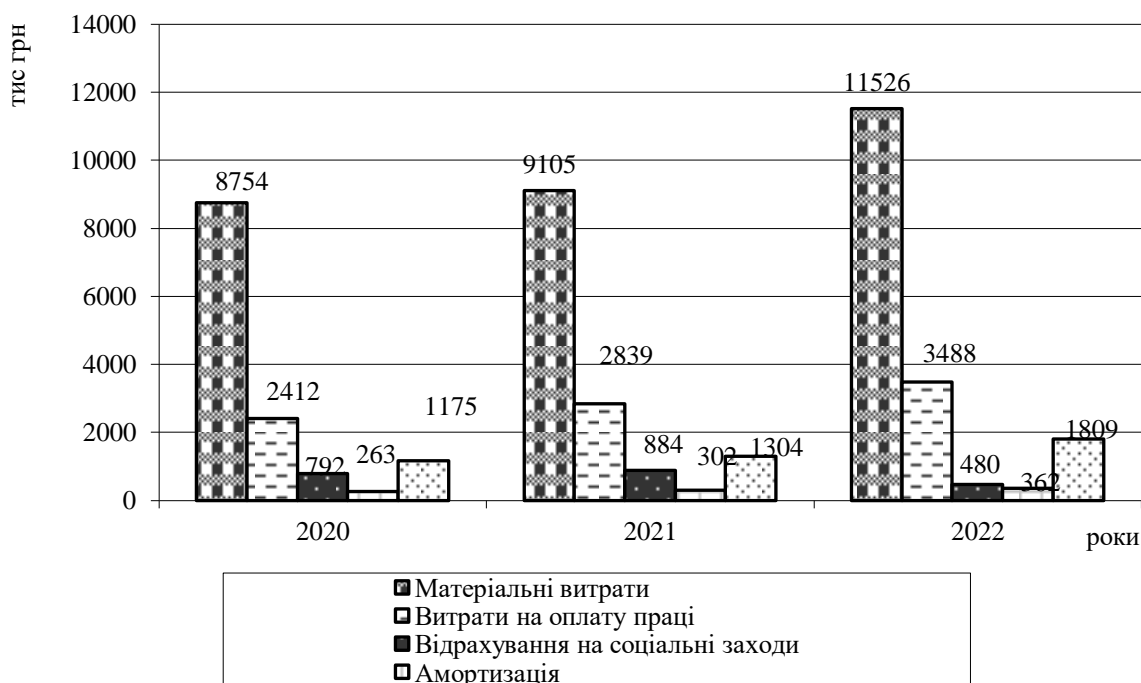


Рисунок 2.1 – Динаміка витрат матеріалів ТОВ «Лім-Трейд» за 2020-2022 рр.

Загалом, операційні витрати ТОВ «Лім-Трейд» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися 7,7 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 22,4 %.

Виробничий потенціал підприємства являє собою складну систему, тому рівень ефективності його використання характеризується не одним, а сукупністю показників (таблиця 2.11).

Аналіз даних таблиці 2.11 показує, що зростання фондівддачі при одночасному зниженні фондомісткості економічної діяльності свідчить про більш ефективне використання основних засобів. Аналогічно, матеріаловіддача зростає при одночасному зниженні матеріаломісткості економічної діяльності, що свідчить про зменшення обсягу матеріальних витрат підприємств.

Таблиця 2.11 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ

«Лім-Трейд» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Фондовіддача, грн	26,5	31,1	45,5	17,4	47,3
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,038	0,032	0,022	-15,8	-31,3
Матеріаловіддача, грн	2,0	2,5	3,2	25,0	28,0
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,51	0,41	0,31	-19,6	-24,4
Продуктивність праці, грн	154,1	180,9	273,0	17,4	50,9

Для кращої наочності відобразимо використання виробничого потенціалу підприємства графічно (рисунок 2.2).

Фінансова діяльність посідає особливе місце в організаційно-управлінських операціях. Вона значною мірою визначає своєчасність і повноту фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, а також виконання фінансових зобов'язань перед державою, громадськістю та іншими суб'єктами.

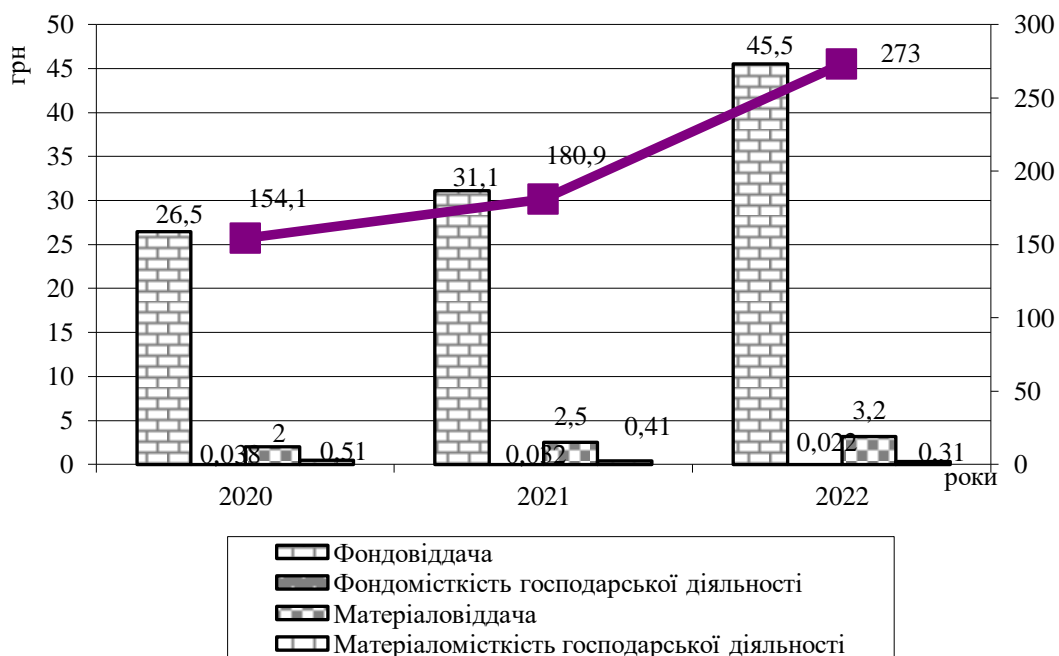


Рисунок 2.2 – Динаміка виробничого потенціалу
ТОВ «Лім-Трейд» за 2020-2022 рр.

В результаті були зроблені наступні висновки.

- Спостерігається позитивна динаміка у збільшенні чистого прибутку від реалізації продукції, що свідчить про ефективний вплив керівництва на працівників і, відповідно, на їхню економічну активність.

- Показник середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Лім-Трейд» свідчить про поступове збільшення кількості працівників на даному підприємстві.

- Показники продуктивності праці обох підприємств також демонструють позитивну динаміку, що свідчить про ефективність впливу керівництва на персонал.

- Аналогічно, чистий прибуток ТОВ «Лім-Трейд» також має позитивну динаміку, що свідчить про те, що вплив керівників на цьому підприємстві є більш ефективним.

З огляду на наведені вище результати (таблиця 2.8), діяльність ТОВ «Лім-Трейд» видається стабільною, а діяльність лідерів та їхній вплив на працівників - ефективним.

2.3 Оцінювання ефективності персоналу ТОВ «Лім-Трейд» як індикатори реалізованих лідерських компетенцій

Ефективність праці менеджерів E відображається на ефективності роботи різних підрозділів, що, в свою чергу, призводить до різних економічних та соціальних результатів для компанії (прибуток, продажі, корпоративний імідж, бренд, готовність споживачів використовувати продукцію, партнерські відносини, організація виробництва, мотивація працівників, корпоративна культура тощо). Крім того, при оцінці діяльності керівників аналізуються результати роботи підлеглих, ефективність досягнення цілей, дієвість стратегій управління людськими ресурсами та якість організаційної інтеграції.

Для визначення показників ділових якостей працівників D , професійних

якостей Р та особистісних якостей О вважається за необхідне створити таблицю, що відображає ознаки ділових, професійних та особистісних якостей працівників, питому значущість ознак у загальній оцінці ділових якостей та оцінку ознак з урахуванням їх питомої значущості. Вважається, що таблиця повинна відображати оцінку ознак у загальній оцінці ділових якостей.

Таким чином, оцінка ділових якостей ґрунтується на найбільш універсальних ознаках, які мають значний вплив на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на загальну атмосферу трудового процесу та його практичні наслідки. У таблиці 2.12 безпосередньо представлені ознаки, що характеризують робочу компетентність менеджерів, а також наведена узагальнена шкала оцінки ознак робочої компетентності відповідальних осіб на ТОВ «Лім-Трейд».

Таблиця 2.12 – Бальна оцінка ознак, які характеризують ділові здібності керівників ТОВ «Лім-Трейд»

Ознаки, які характеризують ділові здібності	Питома вагомість ознаки	Оцінка з урахуванням питомої вагомості		
		0,37	0,64	1
Аналітичні – уміння отримувати, обробляти, оцінювати, аналізувати, порівнювати, засвоювати інформацію	0,046	0,018	0,028	0,046
Інформація та комунікація - здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, володіти та використовувати інформацію про потреби управлінського процесу	0,03	0,014	0,027	0,03
Прогнозування та планування - здатність передбачати динаміку розвитку ситуації з урахуванням аналізу можливостей і ситуацій	0,034	0,015	0,021	0,034
Організаційні та управлінські навички - вміння координувати в процесі вирішення питань компанії, керувати підрозділами та групами співробітників, розставляти пріоритети та раціонально використовувати час.	0,034	0,015	0,021	0,034
Бюджет і фінанси - вміння розробляти бюджети, контролювати фінансове планування та виконання бюджету, виявляти відхилення від планових показників та прогнозувати фінансову підтримку.	0,04	0,005	0,015	0,04
Соціальні навички - вміння виявляти конфлікти думок та інтересів і застосовувати методи змін, конструктивного вирішення конфліктів та досягнення консенсусу.	0,022	0,007	0,018	0,022

За основу визначення низького, середнього та високого балів було взято модифіковану шкалу Харрінгтона, яка є універсальною за своєю природою і

використовується для оцінки якісних показників.

На основі аналізу посадових інструкцій менеджерів ТОВ «Лім-Трейд» у таблиці 2.13 представлено узагальнену шкалу, розроблену для оцінки ознак професійних якостей менеджерів.

Таблиця 2.13 – Бальна оцінка ознак, які характеризують професійні якості керівників ТОВ «Лім-Трейд»

Ознаки, які характеризують ділові здібності	Питома вагомість ознаки	Оцінка з урахуванням питомої вагомості		
		0,37	0,64	1
1. Кваліфікація	0,084	0,033	0,053	0,084
1.1. Стаж роботи відповідно профілю освіти	0,014	0,005	0,02	0,014
1.2. Стаж виконання управлінської трудової діяльності	0,05	0,017	0,027	0,05
1.3. Активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності	0,06	0,012	0,020	0,06
2. Компетентність	0,055	0,026	0,040	0,055
2.1. Професійна – знання законодавчих актів і нормативних документів, широта професійного кругозору	0,017	0,008	0,03	0,017
2.2. Менеджери - знання про те, як управляти талановитими людьми, ситуаційні підходи до вибору найкращого управлінського підходу та стилів управління	0,017	0,008	0,03	0,017
2.3. Психологія - оволодіння механізмами саморегуляції та управління поведінкою людини для ефективної комунікації	0,017	0,008	0,03	0,017
2.4. Соціологія - навички регулювання поведінки підлеглих через механізми інтересів, потреб та цінностей	0,022	0,009	0,016	0,022

Визначення міри професійних якостей менеджера *P* здійснюється так само, як і оцінка робочої компетентності менеджера *D*. У табл. 2.14 наведено шкалу, розроблену для оцінки особистісних якостей менеджерів *O* за результатами аналізу посадових інструкцій менеджерів ТОВ "Лім-Трейд" Оцінка сукупності характеристик особистісних якостей менеджерів *O* здійснюється так само, як і оцінка професійної компетентності менеджерів *D*.

Для комплексної оцінки *K* береться єдиний набір ознак для всіх категорій працівників: рівень професійної освіти та стаж роботи за фахом (кваліфікація),

які входять до складу показників професійних якостей працівників [8, 9]. В контексті даного дослідження вплив цього фактору в процесі розрахунку комплексних показників ефективності для менеджерів надалі не розглядатиметься, оскільки всі керівники відділів ТОВ «Лім-Трейд» є висококваліфікованими та досвідченими фахівцями з вищою освітою.

Таблиця 2.14 – Бальна оцінка ознак, які характеризують особистісні якості керівників ТОВ «Лім-Трейд»

Ознаки, які характеризують ділові здібності	Питома вага ознаки	Оцінка з урахуванням питомої вагомості		
		0,37	0,64	1
1. Лідерські якості	0,06	0,022	0,038	0,06
1.1. Уміння стратегічного окреслення перспектив розвитку	0,025	0,009	0,016	0,025
1.2. Оперативно та незалежно обґрунтоване та інформоване прийняття рішень з мінімальним обсягом інформації	0,015	0,006	0,010	0,015
1.3. Авторитет	0,01	0,004	0,006	0,01
1.4. Харизма	0,01	0,004	0,006	0,01
2. Темперамент	0,05	0,019	0,032	0,05
2.1. Інтуїція	0,01	0,004	0,006	0,01
2.2. Комунікабельність	0,01	0,004	0,006	0,01
2.3. Винахідливість, здатність генерувати ідеї	0,01	0,004	0,006	0,01
2.4. Відкритість, гнучкість і адаптивність до можливих змін	0,005	0,019	0,032	0,005
2.5. Уміння аргументовано відстоювати свою точку зору	0,005	0,019	0,032	0,005
2.6. Здатність працювати в екстремальних умовах	0,005	0,019	0,032	0,005
2.7. Творчі здібності	0,005	0,019	0,032	0,005
3. Ставлення до підлеглих, співробітників із позицій об'єктивності, взаєморозуміння	0,03	0,011	0,019	0,03
4. Ставлення до справи – оцінка відданості справі, ініціативності, цілеспрямованості	0,03	0,011	0,019	0,03

Як видно з таблиці 2.15 [52, с.28], аналіз показників ефективності діяльності працівників ТОВ «Лім-Трейд» дозволив нам зосередитися на найвищих з них.

Як видно з таблиці 2.15, відсоток робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу ТОВ «Лім-Трейд» суттєво не змінився.

Середньоденна продуктивність праці працівників ТОВ «Лім-Трейд» зросла на 5,3% у 2019 році порівняно з 2018 роком та на 16,9% у 2020 році

порівняно з 2019 роком (рисунок 2.3).

Таблиця 2.15 – Показники результативності роботи персоналу ТОВ «Лім-Трейд» за 2020 -2022 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020рр	2022/ 2021рр
Чистий дохід, тис. грн.	17256	22432,8	36849,2	30,0	64,3
Середньооблікова чисельність працівників,	112	124	135	10,7	8,9
в т.ч. робітників	93	103	114	10,8	10,7
Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	83,0	83,1	84,4	0,1	1,6
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	250	251	249	0,4	-0,8
Середня тривалість робочого дня, год.	7,1	7,5	7,82	5,6	4,3
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками:					
- людино - днів	23250	25853	28386	11,2	9,8
-людино-годин	143344	193897,5	221978,5	35,3	14,5
Середньорічний виробіток, тис. грн /особу	154,1	180,9	273,0	17,4	50,9
- одного працівника					
- одного робітника	185,5	217,8	323,2	17,4	48,4
Середньоденний виробіток робітника, грн /особу	742,2	867,7	1298,1	16,9	49,6
Середньогодинний виробіток робітника, грн /особу	120,4	115,7	166,0	-3,9	43,5

Таке зростання пояснюється тим, що темпи зростання відпрацьованих працівниками людино-годин нижчі за темпи зростання виручки від реалізації.

Зростання середньорічного виробітку можна пояснити тим, що виручка від реалізації зростала швидше, ніж середня кількість працівників у 2020-2022 роках. Середньогодинний виробіток працівників ТОВ «Лім-Трейд» зменшився на 3,9% у 2021 році порівняно з 2020 роком і збільшився на 43,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Розрахунки впливу факторів на рівень середньорічного виробітку у 2022 році представлені в таблиці 2.16.

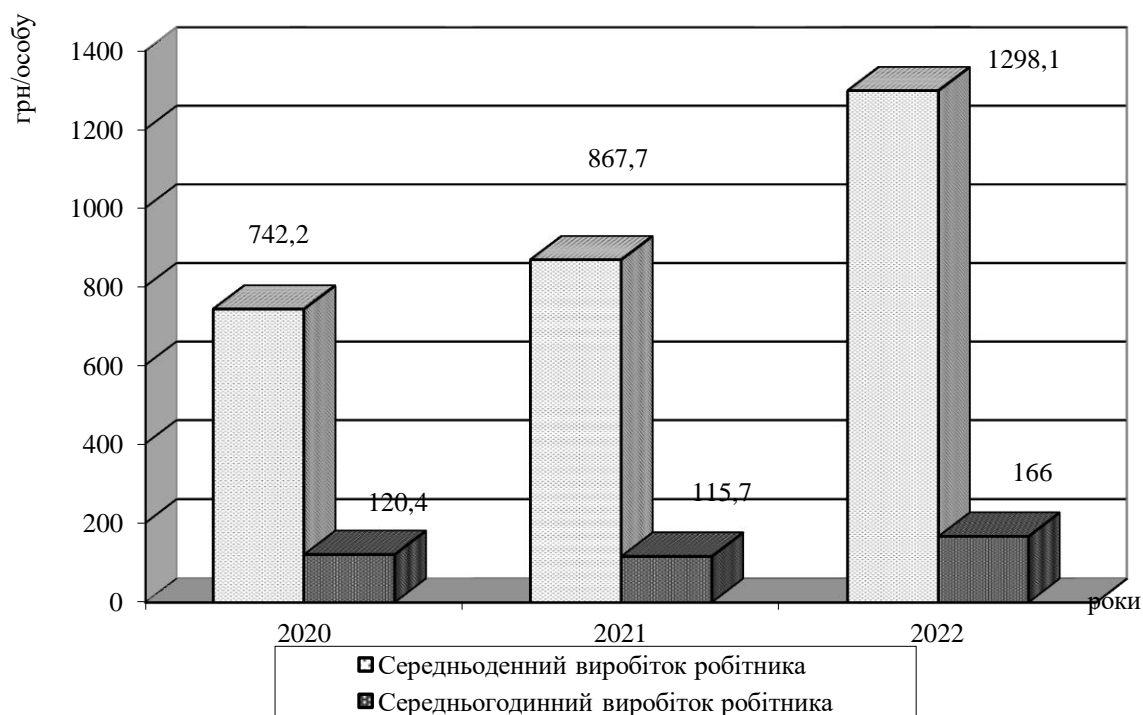


Рисунок 2.3 - Динаміка продуктивності праці робітника
ТОВ «Лім-Трейд» за 2020-2022 рр.

Продуктивність праці залежить від інтенсивності праці, яка формується економічним становищем підприємства; ТОВ «Лім-Трейд» намагається підвищити продуктивність праці за рахунок скорочення чисельності працівників та виснаження інтенсивної праці працівників, що залишилися.

Таблиця 2.16 – Вплив факторів на рівень середньорічного виробітку у 2022 р.

Фактор впливу	Алгоритм розрахунку (грн.)
1) зміна питомої ваги робітників у складі промислово-виробничого персоналу	$(0,844-0,831) \cdot 251 \cdot 7,5 \cdot 115,7 = 2831,5$
2) зміна кількості відпрацьованих днів одним робітником	$0,844 \cdot (249-251) \cdot 7,5 \cdot 115,7 = -1464,8$
3) зміна тривалості робочого дня	$0,844 \cdot 249 \cdot (7,82-7,5) \cdot 115,7 = 7780,8$
4) зміна середньо-годинного виробітку	$0,844 \cdot 249 \cdot 7,82 \cdot (166,0-115,7) = 82664,0$
Всього:	91811,5

Як видно з таблиці 2.16, при збільшенні частки робітників у промислово-виробничому персоналі середньорічний виробіток збільшився на 2831,5 грн. При зменшенні кількості робочих днів на одного працівника середньорічний

виробіток зменшився на 1464,8 грн. Збільшення кількості робочих днів збільшило середньорічний виробіток на 7780,8 грн.

В результаті збільшення середньогодинного виробітку середньорічний виробіток збільшився на 82664,0 грн.

Зростання продуктивності праці тісно пов'язане зі зниженням трудомісткості продукції, якою в нашому випадку є трудомісткість наданих послуг (таблиця 2.17) [53, с. 38].

Таблиця 2.17 – Показники трудомісткості виробництва ТОВ «Лім-Трейд» за 2020 -2022 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020pp.	2022/2021pp.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	17256	22432,8	36849,2	30,0	64,3
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.- год.	172012,8	233430	262869,3	35,7	12,6
Середньогодинна продуктивність праці штатних працівників, грн./люд.-год.	100,3	96,1	140,2	-4,2	45,9
Трудомісткість реалізації продукції, люд.-год./грн	9968,3	10405,7	7133,7	4,4	-31,4

Як видно з таблиці 2.17, кількість відпрацьованих годин у 2021 році зросла на 35,7% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 12,6% порівняно з 2021 роком. Середня продуктивність праці за годину протягом досліджуваного періоду характеризується мінливістю. Трудомісткість наданих послуг також є мінливою.

Рівень продуктивності праці необхідно розглядати у взаємозв'язку з оплатою праці. Існує тісний взаємозв'язок між зростанням продуктивності праці та оплати праці, і в процесі аналізу використання трудових ресурсів важливо оцінити співвідношення темпів зростання продуктивності праці та оплати праці. Зростання продуктивності праці створює суттєві передумови для підвищення рівня оплати праці (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18 – Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на ТОВ «Лім-Трейд» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн / осіб	154,1	180,9	273,0
Темп приросту продуктивності праці, %	-	17,4	50,9
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	61,5	99,1	117,6
Темп приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	61,1	18,7
Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати	-	0,285	2,7

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Лім-Трейд» продемонструвало позитивну динаміку зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Важливою частиною програми є мотивація працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності праці та розробка системи моніторингу та регулювання виконання заходів, передбачених планом і протягом усього періоду реалізації програми.

У випадку з ТОВ «Лім-Трейд» ми розглядаємо наступні методи оптимізації продуктивності праці персоналу:

- Підвищення загальноосвітнього та професійного рівня працівників.
- Раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів.
- Впровадження ефективних матеріальних і моральних стимулів до праці.

Для того, щоб сформувані відповідні ставлення до праці, необхідно створити умови, які б дозволили працівникам ТОВ «Лім-Трейд» сприймати свою роботу як свідому діяльність. На жаль, мотиваційні та стимулюючі інструменти, які використовуються на ТОВ «Лім-Трейд», є негнучкими і не мають достатнього мотиваційного ефекту для стимулювання продуктивності праці. Тому вважається за доцільне поєднати матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу ТОВ «Лім-Трейд», що передбачають сучасні методи мотивації та стимулювання, які успішно застосовуються на практиці в усьому світі.

З метою отримання більш повної оцінки впливу лідерства на результати діяльності персоналу ТОВ «Лім-Трейд» доцільно використовувати інтегральний показник реалізації впливу лідерства на результати діяльності підлеглих:

$$V = Pp + Pr + Zp + Li, \quad (2.1)$$

де V – інтегральний показник реалізації лідерського впливу на результативність роботи персоналу;

Pp – індекс продуктивності праці (темپ росту базисний);

Pr – індекс рентабельності підприємства (темп росту базисний);

Zp – індекс заробітної плати (темп росту базисний);

Li – індекс інноваційного розвитку;

$a1, a2, a3$, – вагові коефіцієнти.

За результатами розрахунку інтегральних показників реалізації лідерського впливу на результативність діяльності працівників ТОВ «Лім-Трейд» можна зробити висновок, що найбільший вплив та його посилення спостерігається в динаміці змінного характеру під впливом соціально-психологічних чинників, зумовлених військовими діями в Україні (рисунки 2.4).

Оцінюючи вплив лідерських компетенцій на результативність діяльності працівників підприємства, необхідно враховувати не лише якісну оцінку наявних лідерських компетенцій, але й ефективність впливу керівництва на морально-психологічний клімат, що панує серед працівників.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що оцінка лідерського впливу на результати діяльності підлеглих повинна здійснюватися не тільки на основі якісної оцінки лідерських компетенцій керівників, а й з урахуванням результуючого лідерського впливу керівників на підлеглих.

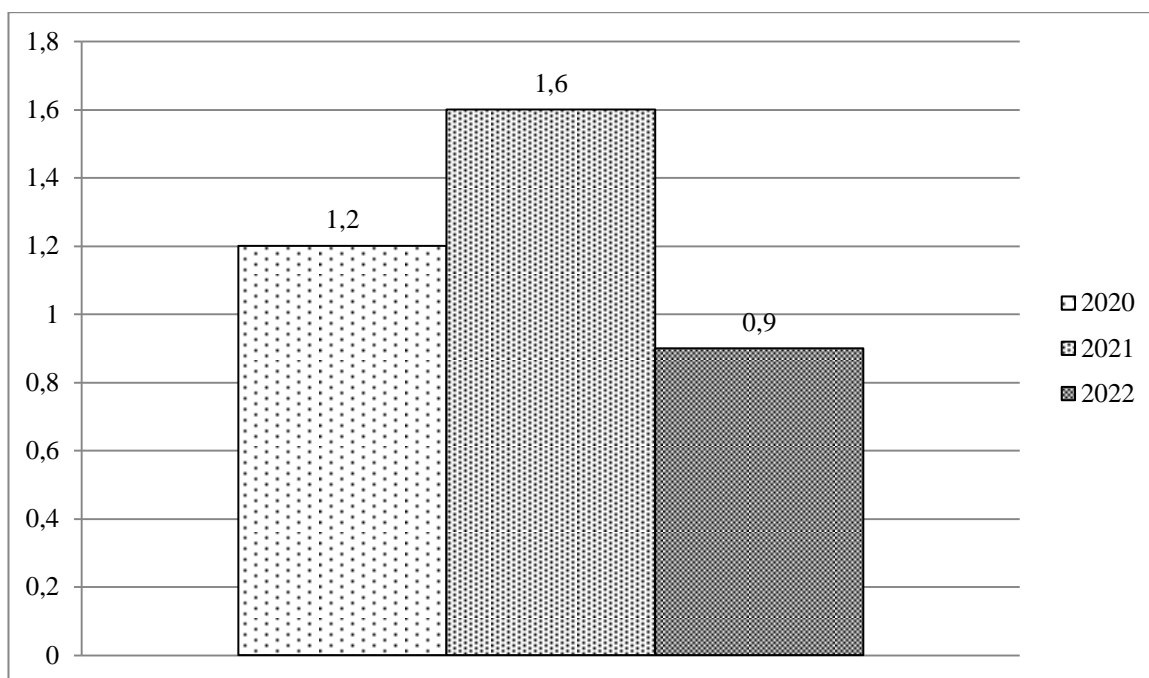


Рисунок 2.4 - Динаміка інтегрального показника реалізації лідерського впливу на результативність роботи персоналу ТОВ «Лім-Трейд»

Тільки цілісна оцінка лідерських здібностей може допомогти підтримувати довгострокову конкурентну перевагу та поступово збільшувати частку ринку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі «Аналіз трансформаційного лідерства в системі стратегічного управління персоналом ТОВ «Лім-Трейд» проаналізовано передумови розвитку лідерських компетенцій персоналу, оцінено лідерські компетенції управлінського персоналу та вплив лідерства на ефективність використання персоналу підприємства. Визначальні показники.

Досліджено лідерські компетенції на різних рівнях та розроблено модель цих компетенцій. Запропоновано якості, якими повинні володіти сучасні лідери.

Дослідивши тенденції розвитку ТОВ «Лім-Трейд», можна зробити висновок, що необхідність впровадження лідерства зумовлена низкою факторів, зокрема, диверсифікацією управлінських посад, посиленням конкуренції за працевлаштування, низькою привабливістю посад для персоналу з наявними лідерськими якостями та недостатнім використанням сучасних інформаційних технологій. Внутрішніми перешкодами для формування та розвитку лідерського потенціалу на підприємствах ТОВ «Лім-Трейд» є: низькі темпи зростання прибутковості, суттєво обмежені фінансові можливості для розвитку управлінського персоналу, висока витратомісткість управління та обмеженість фінансових ресурсів для розвитку креативності та лідерської мотивації персоналу та низька залежність від результатів праці та рівня її оплати, зменшення частки офіційної зайнятості, зменшення частки управлінського персоналу, низький рівень соціально-трудова комунікацій.

Виділено основні вимоги до персоналу, які визначають ступінь його компетентності; доведено роль і значення лідерських якостей у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Лім-Трейд».

При аналізі впливу лідерства на результати діяльності ТОВ «Лім-Трейд» деталізовано чотири тактики лідерського впливу - раціональне переконання, надихаюче звернення, консультації та співпраця.

Доведено, що для досягнення індивідуального та командного успіху лідери повинні зосередитися на чотирьох ключових елементах: інтенсивність, напрямок, зміни та результати; проаналізовано динаміку ключових показників ефективності лідерства на ТОВ «Лім-Трейд» з 2020 по 2022 рр.; проаналізовано динаміку лідерського впливу на ТОВ «Лім-Трейд» з 2020 по 2022 рр.; проаналізовано динаміку лідерського впливу на ТОВ «Лім-Трейд» з 2020 по 2022 рр. Аналіз лідерського впливу керівництва ТОВ «Лім-Трейд» підтверджує високий лідерський вплив.

Оцінку ефективності персоналу ТОВ «Лім-Трейд» як індикаторів реалізованої лідерської компетентності проведено з урахуванням функціональної спрямованості кожного відділу та із застосуванням експертної

методики з використанням універсальної шкали Харінгтона, в якій виділено дві складові - результативність та управлінські якості (англ. - performance and managerial qualities). ділові, професійні та особистісні), показники яких виражені кількісно. Загальний рейтинг менеджерів відповідає якісним характеристикам від «низького» до «дуже високого», що дозволяє приймати кадрові рішення при просуванні та матеріальному стимулюванні менеджерів, а також визначати пріоритетні напрямки для покращення результативності роботи менеджерів, їх професійних, ділових та особистих якостей.

3 НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО HR -ІНЖИНІРИНГУ НА ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД»

3.1 Запровадження скрам-методології в розвитку лідерських компетентностей

Ключовим завданням менеджменту як науки є розробка та обґрунтування використання моделей, які підвищують управлінську ефективність організації, тобто дозволяють їй досягати кращих результатів при тому ж рівні ресурсів. Наразі основний попит на розробку систем управління виникає в секторі інформаційних технологій. У цій сфері з'явилися і активно впроваджуються гнучкі методології розробки програмного забезпечення. Однією з найпоширеніших гнучких методологій є методологія Scrum. Однак, з одного боку, існують труднощі у впровадженні методології Scrum, а з іншого - їй бракує відповідності іншим концепціям, які можуть бути використані для опису команд і процесів та підвищення ефективності роботи команд і організацій, що працюють у сфері інформаційних технологій [54].

Існування практичного досвіду взаємодії з іншими концепціями та існування невдалих спроб впровадження методології Scrum дозволяє припустити, що інтеграція з існуючими концепціями та теоріями, які також описують команди та специфічні ролі в командах, дозволить розширити сферу застосування Scrum.

Хоча методологія Scrum є новим і ефективним підходом, існують певні обмеження, які полягають у тому, що ця методологія - це "все, що потрібно для успіху", що не відповідає дійсності. І публікації практичного досвіду, що описують складнощі впровадження Scrum, є тому підтвердженням. Якщо дивитися на Скрам з точки зору вимог до Скрам-команди, то Скрам-команда - це команда з сильно розподіленим лідерством. А питання команд, групової динаміки та лідерства добре досліджені, і інтеграція цих досліджень з

положеннями методології Scrum дає якісні відповіді, які не дають класичні описи методології Scrum [55].

Метою впровадження методології Scrum у розвиток лідерських компетенцій є розробка моделі поведінки Скрам-майстра в контексті розвитку лідерських компетенцій персоналу ТОВ «Лім-Трейд».

Команда - це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які діють відповідно до спільних цілей, завдань і методологій та несуть взаємну відповідальність. Робоча команда - це група людей, яка існує в рамках більшої організації, з чітко визначеним членством і розподіленою відповідальністю за створюваний продукт або послугу [56].

Команди а) складаються з двох або більше людей, б) об'єднуються для виконання завдань, важливих для організації, в) мають одну або кілька спільних цілей, г) взаємодіють між собою, д) працюють у взаємозалежному середовищі (цілі, завдання, процеси) і е) мають організаційний контекст, встановлений у чітко визначених межах.

Існує багато переваг, які організація може отримати від прийняття моделі командної роботи, наприклад, підвищення продуктивності, інновацій та задоволеності працівників. Однак запровадження робочих команд не завжди призводить до організаційного успіху. Недостатньо просто зібрати людей разом і сподіватися, що вони вміють працювати в команді.

Існують науково обґрунтовані моделі командної роботи, які покращують ефективність організації. Більшість цих моделей ґрунтуються на системному підході "вхід → процес → результат" [57, с. 930]. «Вхідні дані» - це умови, які необхідно забезпечити перед початком процесу безпосередньої командної роботи, включаючи відбір членів команди та характеристики клімату в організації. «Процес» описує, як входи команди перетворюються на виходи і як всі поведінкові та когнітивні явища, присутні в команді, об'єднуються разом. Однак на командну поведінку також впливають інші індивідуальні характеристики членів команди, такі як знання та емоції (наприклад, почуття приналежності та зв'язку). «Результати» - це результати або побічні продукти

діяльності команди, які оцінюються однією або кількома зацікавленими сторонами, такими як менеджери, клієнти або члени команди. Узагальнюючи існуючі підходи, лідерство - це процес, за допомогою якого деякі члени команди спрямовують групу на досягнення спільної мети. Крім того, лідерство не накладає обмежень на кількість членів команди, які можуть бути лідерами [57, с. 930].

Лідерство служіння.

Дослідники розглядають лідерство служіння як форму лідерства. Лідерство служіння - це розуміння і практика лідерства, яка фокусується на потребах інших, а не на інтересах лідера. Лідерство служіння сприяє розвитку людських цінностей та зростанню, будує згуртовані спільноти та розподіляє владу і статус для спільного блага кожної людини та організації в цілому.

Лідерство служіння - це лідерство знизу вгору. Лідери-служителі ставлять потреби інших на перше місце, допомагають іншим рости і розвиватися, а також надають можливість іншим збагачуватися матеріально і духовно. Організаційне благополуччя досягається тоді, коли лідери зосереджуються на побудові безпечних і слухняних стосунків зі своїми послідовниками (таблиця 3.1).

Принципи лідерства служіння Розширення повноважень - це мотиваційна концепція, яка заохочує працівників приймати рішення, ділитися інформацією та наставляти на шлях інновацій [58, с. 288]. Лідерство розширення можливостей дозволяє працівникам самостійно управляти процесами та активно заохочує послідовників застосовувати стратегії самоменеджменту. Через самоменеджмент люди рухаються до самоуправління та самомотивації, необхідних для розвитку креативності. Підзвітність полягає в тому, щоб ставити перед людьми чіткі цілі, до яких вони повинні прагнути, і притягувати їх до відповідальності за їх досягнення. Такий підхід дозволяє працівникам мати чітке уявлення про те, що від них очікується, що є корисним як для працівника, так і для організації [58, с. 288].

Таблиця 3.1 - Прояви компетентностей лідера-слуги

Компетентність	Прояв компетентності
Цінить людей	Довіряючи та вірячи в людей. Задовольняючи потреби інших перед своїми власними. Сприймаючи та слухаючи без упереджень
Розвиває людей	Надаючи можливості для навчання та розвитку. Моделюючи відповідну поведінку. Надихаючи інших заохоченнями
Будує спільноту	Створюючи сильні відносини між людьми. Цінуючи відмінності кожного
Відображає аутентичність	Будучи відкритим і підзвітним іншим. Демонструючи бажання навчатися в інших. Підтримуючи чесність та довіру
Забезпечує лідерство	Передбачаючи майбутнє. Приймаючи ініціативу. Визначаючи цілі
Поділяє лідерство	Розділити владу і послабити контроль. Сприяє розвитку спільного бачення. У поєднанні зі смиренням і підтримкою створює сприятливе середовище, де толерантно ставляться до невдач. Це сприяє соціальному клімату, який заохочує працівників до експериментів і творчості. Щирість означає бути вірним собі і точно висловлювати свій внутрішній стан, наміри та зобов'язання, як приватно, так і публічно. Прощення - це здатність відпускати несправедливість (наприклад, порушення, суперечки, помилки) і не переносити гнів на інші ситуації. Для лідерів-служителів, які хочуть заохочувати творчість, важливо створити атмосферу довіри, де люди відчувають, що їх приймають і знають, що вони вільні робити помилки і не будуть за них покарані. Сміливість - це позитивна дія, спрямована на прокладання нових шляхів і пошук нових підходів до старих проблем. Сміливо йдучи на ризик і кидаючи виклик традиційним способам ведення справ, лідери-служителі виводять інновації та творчість на перший план. Керування - це готовність брати на себе відповідальність і підзвітність.

Смирення - це здатність ставити власні досягнення і таланти на другий план. Одним з елементів смирення є готовність поставити інтереси інших на перше місце і відійти на задній план, щоб полегшити роботу інших людей. Поєднання смирення і підтримки створює сприятливе середовище, де до помилок ставляться з розумінням. Це сприяє соціальному клімату, який заохочує працівників до експериментів і творчості.

Автентичність - це бути вірним собі і точно виражати свій внутрішній стан, наміри і зобов'язання, як приватно, так і публічно [59, с. 79].

Прощення - це здатність відпускати неправомірні дії (наприклад, порушення, суперечки, помилки) і не переносити гнів на інші ситуації. Для лідерів-служителів, які хочуть заохочувати творчість, важливо створити атмосферу довіри, де люди відчувають, що їх приймають і знають, що вони вільні робити помилки і не будуть за них покарані. Сміливість - це позитивна

дія, спрямована на прокладання нових шляхів і пошук нових підходів до старих проблем. Сміливо йдучи на ризик і кидаючи виклик традиційним способам ведення справ, лідери-служителі виводять інновації та творчість на перший план. Служіння - це добровільне прийняття обов'язку та відповідальності за дії всіх членів команди та організації, а не пошук можливостей для задоволення власних інтересів [59, с. 79]. Подаючи правильний приклад, лідери можуть заохочувати інших діяти для загального блага. Лідерство тісно пов'язане з соціальною відповідальністю, лояльністю та командною роботою.

Командне лідерство.

Командне лідерство демонструється кількома членами команди. У таких групах члени команди не мають а) централізованої структури прийняття рішень, коли одна людина (наприклад, лідер команди) приймає всі рішення, або б) децентралізованої структури прийняття рішень, коли всі члени команди приймають індивідуальні рішення, пов'язані з роботою, незалежно від інших членів команди, але повноваження щодо прийняття рішень повинні бути спільними.

Таким чином, традиційний підхід з єдиним лідером передбачає, що функція лідерства - це особлива роль, яку не може виконувати більше ніж одна особа без шкоди для ефективності групи, але там, де лідерство є спільним, члени команди поділяють завдання та обов'язки лідера. Ефективність команди досягається за рахунок компоненти командної поведінки.

Виходячи з функціонального підходу, командна поведінка включає дві основні функції, пов'язані з продуктивністю та підтримкою команди [60, с. 439]. Перші дослідження малих груп чітко показали, що поведінка членів команди в основному пов'язана з цими двома функціями. Функція продуктивності передбачає досягнення цілей команди, пов'язаних з робочим завданням. Функція підтримки передбачає перебування членів команди разом протягом необхідного періоду часу.

Тому вищі категорії командної поведінки називаються координацією роботи команди та підтримкою команди. Факторами, що впливають на

ефективність роботи команди, є підготовча робота, оцінка поведінки, демонстрація поведінки, орієнтованої на завдання, та адаптація членів команди до командної поведінки. Для успішної співпраці члени команди повинні спочатку визначити кінцеву мету діяльності та критерії оцінки її досягнення, демонструвати лідерські навички в ході роботи відповідно до завдання, поставленого перед кожним членом команди, відстежувати обрані індикатори та змінювати свою поведінку відповідно до досягнення/недосягнення запланованої мети [60, с. 439].

Крім того, для успішного виконання командних завдань керівництву необхідно створити підсистеми підтримки команди для усунення особистих труднощів і конфліктів, які можуть виникати як у низькопродуктивних, так і у високопродуктивних командах.

Інформаційні технології.

На сьогоднішній день сфера, в якій відбувся найбільш значний розвиток продуктивного потенціалу, - це інформаційні технології. На основі системного підходу запропоновано модель процесу розвитку потенціалу команди у сфері інформаційних технологій.

Модель «Вхід → Процес → Результат» [61] адаптовано до сектору інформаційних технологій. Для цього розглянуто як елементи моделі, так і вимоги, які необхідно виконати для реалізації кожного елемента (рис. 3.1).

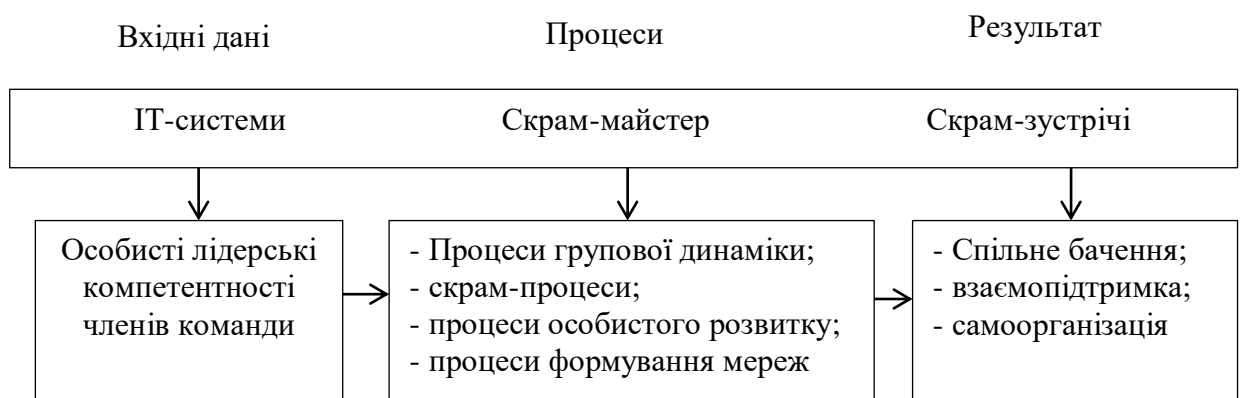


Рисунок 3.1 - Процес розвитку командних компетенцій

Ресурси - необхідно переконатися, що люди, які приєднуються до команди, є відповідними, головним чином, з точки зору зрілості та рівня мотивації, співмірного з середнім рівнем мотивації членів команди.

Процеси - до них відносяться групова динаміка, скрам-процеси, процеси індивідуального розвитку, мережеві процеси тощо.

В результаті формується спільне бачення, здобувається взаємна підтримка та розвивається самоорганізація.

Наявність добре підібраних вхідних даних гарантує можливість ефективних процесів.

Процеси.

Процеси, які відбуваються в командній роботі, включають процеси групової динаміки, скрам-процеси, процеси індивідуального розвитку та мережеві процеси. Процеси групової динаміки - це всі процеси, які відбуваються в групах з точки зору взаємодії членів команди [62, с. 383].

Однією з найвідоміших і найпоширеніших моделей групової динаміки є модель Б. Такмана. Згідно з цією моделлю, рівень продуктивності команди має змінюватися відповідно до здатності команди переходити на наступний етап розвитку. Після початкового теоретичного обґрунтування модель мала чотири стадії (формування, конфлікт, структурування та продуктивність), а через десять років Такмен додав п'яту стадію - стадію розпаду. Стадії групової динаміки проілюстровані на рисунку 3.2 [62, с. 383].

Ці етапи відповідають рівню зрілості команди, який, можна сказати, потребує перевірки на відповідність вхідним даним.

Розглянемо детальніше елементи моделі та їхню структуру.

Вхідні дані. Ефективні дії на цьому етапі забезпечують підтримку командних процесів на рівні, необхідному для роботи методології Scrum, тобто команди, що складається з високомотивованих і професійних співробітників. Без вхідного контролю можуть з'явитися нові члени команди, які не відповідають вимогам. У зв'язку з цим є два основні варіанти:

- Пасивний - якщо через невідповідність вимогам новий член команди не

працює належним чином і через деякий час залишає команду.

- Активний - коли робота нового члена не лише незадовільна, але й негативно впливає на інших членів, що потенційно може призвести до дезорганізації роботи всієї команди.

- Формуюча - відповідає рівню формальної взаємодії, де підтримується ділова етика та виконуються формальні вимоги до членів команди.

- Штурм - стадія, на якій виникає потенційний конфлікт, коли інтенсивність взаємодії в команді зростає, а формальні механізми не гарантують уникнення конфлікту.

- Структурування - стадія, на якій конфлікти вирішуються і створюються нові норми командної взаємодії, що задовольняють усіх членів команди.

- Продуктивність - стадія, на якій реалізуються можливості та взаємний розвиток членів команди в архітектурі, сформованій на попередній стадії.

- Колапс - припинення діяльності команди через вичерпання програми дій або надмірне порушення правил членами команди (недосягнення певних цілей).

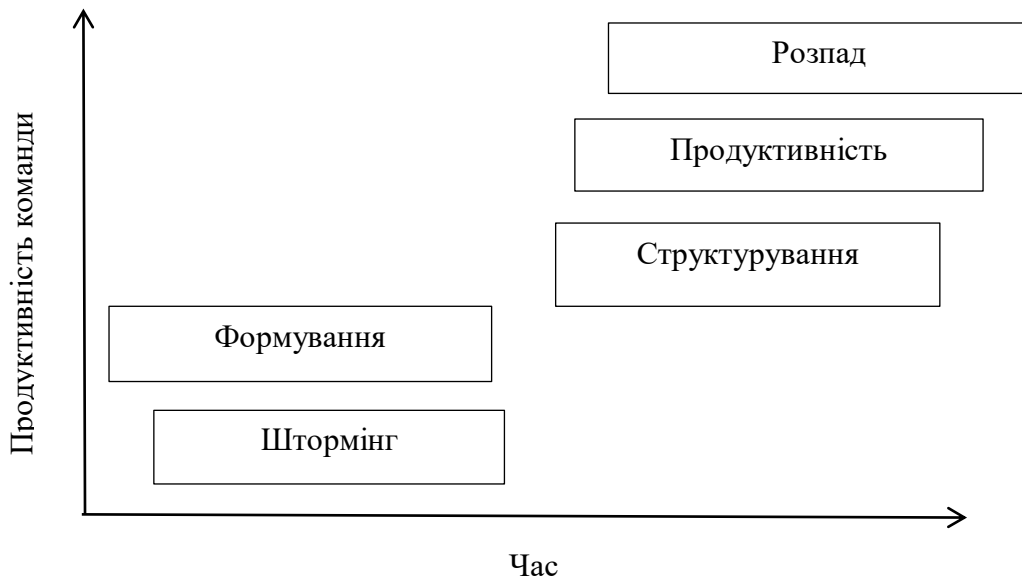


Рисунок 3.2 - Етапи групової динамік

Скрам-процес.

Скрам-процес, як і процес групової динаміки, є процесом взаємодії всередині команди, але на відміну від останнього, він пов'язаний з

безпосереднім процесом досягнення цілей команди і відбувається незалежно від того, на якій стадії групової динаміки перебуває команда. Цей процес включає всі внутрішньогрупові взаємодії, що мають відношення до виробничого процесу команди.

Процес Scrum включає планування, координацію, демонстрацію та рефлексію.

Важливо відзначити, що процес Scrum є циклічним, тобто він повторюється з інтервалами, що відповідають довжині спринту (ітерації розробки програмного продукту).

Основними учасниками процесу Scrum є власник процесу, скрам-майстер і члени команди. Власник процесу розробляє бачення кінцевого продукту та визначає пріоритети вимог. Скрам-майстер - це член команди, в обов'язки якого входить створення умов для виконання завдань членами команди. Скрам-майстер не дає прямих завдань, але організовує зустрічі для аналізу поточного стану та планів проекту, а також вживає заходів для нематеріальної мотивації учасників процесу.

Групова динаміка і процес Scrum охоплює всі варіації внутрішньої взаємодії всієї команди. У процесі особистого розвитку члени команди працюють над підвищенням власної ефективності та рівня досягнутих результатів, не залучаючи до цього ні себе, ні інших членів команди. Процес особистого розвитку включає пасивний розвиток (читання матеріалів, відвідування тренінгів), зворотний зв'язок (отримання зовнішньої оцінки) і практику (розвиток на робочому місці).

Процес нетворкінгу передбачає взаємодію з іншими членами команди. В рамках процесу нетворкінгу можна виділити наступні типи: мережі, орієнтовані на завдання (взаємодія з іншими членами команди для ефективного виконання відповідних завдань), кар'єрні мережі (взаємодія з іншими членами команди для розвитку кар'єри), соціальні мережі (спілкування, розваги та відпочинок), соціальні мережі (спілкування, розваги та відпочинок) та соціальні мережі (взаємодія з іншими членами команди для задоволення соціальних потреб,

таких як спілкування, розваги, відпочинок тощо).

Скрам-майстер відіграє ключову роль і відповідає за ефективний розвиток усіх чотирьох типів процесів. Згідно з методологією Scrum, ця роль необхідна для усунення перешкод на шляху ефективного розвитку процесу, при цьому скрам-майстер не приймає рішень, а лише забезпечує їх прийняття та виступає фасилітатором обговорень і зустрічей команди.

Якщо скрам-майстер ефективний, команда зможе реалізувати ключові командні компетенції: «спільне бачення майбутнього», «фокус на створенні споживчої цінності» та «креативність».

Роль Скрам-майстра Для забезпечення розвитку команди в методі Скрам особлива роль відводиться Скрам-майстру. Як неформальний лідер, скрам-майстер відповідає за дотримання принципів і цінностей Agile-методології та організацію процесу взаємодії в команді таким чином, щоб конкретні робочі рішення пропонувалися окремими членами і приймалися всією командою. Основне завдання лідера-слуги - організувати робочий процес, відстежуючи життєвий цикл команди, фасилітуючи командні заходи та створюючи культуру конструктивних конфліктів і рівності.

Розвиток самоорганізованих Scrum-команд досягається в першу чергу за рахунок використання форм розвитку на робочому місці, при цьому центральну роль для розробників відіграють командні зустрічі. Скрам-майстер сприяє розвитку компетенцій команди на таких зустрічах, як гнучке планування (встановлення довгострокових цілей проекту), планування спринту, щоденні стендап-зустрічі, демонстрації та ретроспективи.

Основна функція Скрам-майстра - оцінити поточний рівень зрілості команди і допомогти їй перейти на наступний рівень зрілості. Відомий вчений К. Левін ввів термін «групова динаміка», щоб описати поступову зміну загального культурного рівня всередині однієї команди. Скрам-майстер повинен враховувати особливості різних стадій життєвого циклу команди при плануванні та проведенні зустрічей з командою, а також при виборі інших інструментів і методів розробки.

Крім того, скрам-майстер повинен повністю дотримуватися принципів лідерства служіння і усувати всі перешкоди з боку команди розробників.

Інтеграція ролі Скрам-майстра в теорію лідерства служіння, моделі групової динаміки та методологію Скраму.

На ранніх стадіях проекту з розробки інноваційних інформаційних технологій основним завданням Скрам-майстра є розвиток лідерських компетенцій, таких як «спільне бачення майбутнього», «фокус на створенні цінності для замовника» та «креативність» серед членів команди розробників.

Без чіткого розуміння бачення продукту, що розробляється, неможливо забезпечити розподілене лідерство та ініціативу в діях усіх членів команди.

Інструментом для створення «спільного бачення» є зустріч команди розробників, яка називається Scrum Roadmapping. Ця зустріч допомагає Скрам-майстру пояснити команді загальні цілі проекту, прояснити «загальну картину» і стратегію розробки продукту, заохотити ініціативу і творчість, а також налагодити відносини між керівництвом компанії і командою розробників.

Іншим типом зустрічей розробників на першому етапі діяльності команди є ф'ючерсні зустрічі. Якщо дорожні карти стосуються продукту, то ф'ючерсні зустрічі - це зустрічі, на яких обговорюється команда, процеси та взаємовідносини. Скрам-майстер проводить цю зустріч на початку роботи, щоб розвинути потенціал «побудови довіри» в команді та прояснити очікування кожного члена команди щодо загальноприйнятих кодексів поведінки, цінностей та прагнень до якості роботи.

Кожен спринт починається із зустрічі з планування спринту. Скрам-майстер готує список вимог з пріоритетами для розробки, але не повинен розподіляти чи оцінювати завдання. Скрам-майстер сприяє плануванню спринту, щоб кожен учасник міг висловити свою думку щодо кожного завдання, незалежно від того, хто його виконує [62, с. 383].

На етапі планування спринту використовуються настільні командні ігри, щоб забезпечити публічну оцінку часу, необхідного для виконання завдання. По-перше, під час таких ігор кожен розробник навчається новим підходам до

вирішення завдань, що позитивно впливає на його продуктивність та внутрішній стан.

Як зазначалося вище, для того, щоб команда функціонувала, менеджери повинні виконувати функції, спрямовані окремо на продуктивність та підтримку команди. У таблиці 3.2 показано вираження необхідної поведінки Скрам-майстра на кожному етапі групової динаміки.

Таблиця 3.2 - Функції Скрам-майстра на різних етапах групової динаміки

Назва стадії	Функції підвищення продуктивності	Функції підтримки
Формування	<ul style="list-style-type: none"> – Прояснити та зробити повністю чіткими та прозорими спільне бачення та цілі команди; – встановити цілі та терміни виконання; – прописати командні ролі та взаємозалежності; – визначити основні командні правила та повноваження; – встановити календар для регулярного спілкування (наприклад, зустрічі в команді) 	<ul style="list-style-type: none"> – Ініціювати та фасилітувати зустрічі для ознайомлення; – встановити ключові цінності та принципи роботи в новій команді; – спонукати до обміну навичками та знаннями
Конфліктування	<ul style="list-style-type: none"> – Повторно нагадати та переглянути мету, цілі та робочі плани; – внести уточнення в опис ролей, обов'язків і структурних відносин; – будувати рішення, намагаючись знайти консенсус 	<ul style="list-style-type: none"> – Фасилітувати команди та міжособистісні діалоги; – окреслити та вирішити міжособистісні конфлікти; – просувати відносини співучасті
Структурування	<ul style="list-style-type: none"> – Чітко фокусувати розробників на досягнення спільних цілей; – адаптувати системи внесення та моніторингу інформації по ключових показниках; – підтримувати координацію та нетворкінг 	<ul style="list-style-type: none"> – Ідентифікувати системи взаємної підзвітності; – підтримувати комунікації, зворотний зв'язок, афірмації; – спонукати до більшої участі у прийнятті командних рішень; – створити відносини сильної прихильності та довіри; – заохочувати гумор та товариські відносини
Етап продуктивності	<ul style="list-style-type: none"> – Завершити розробку робочого плану; – затвердити програми оцінки та моніторингу показників; – залучити розробників до творчого вирішення проблем; – створити підсистему взаємонавчання; – підтвердити ролі та взаємозалежності; – продовжувати проводити регулярні координаційні зустрічі команди 	<ul style="list-style-type: none"> – Підтримка, наставництво та надання зворотного зв'язку для сприяння досягненню результатів у інших; – святкувати як індивідуальні, так і групові досягнення

Розглянемо детально стадії (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Стадії Скрам-майстра

Назва стадії	Характеристика
Формування	На початку проекту скрам-майстер повинен зосередитися на розробці спільного бачення та узгодженні ключових цілей і складу команди.
Штурмінг.	На стадії конфлікту необхідно переглянути та посилити домовленості, досягнуті на попередній стадії. Важливо також продовжувати врегулювання конфліктів, щоб налагодити механізми їх вирішення в майбутньому.
Структурування	На третьому етапі скрам-майстер повинен залишатися зосередженим на прогресі команди, але заохочувати членів команди брати на себе відповідальність за розробку способів спільної роботи для подальшого прогресу.
Етап продуктивності.	Скрам-майстер зосередиться на моніторингу та підтримці систем і норм під час основної фази роботи з командою, делегуючи обов'язки співробітникам відповідно до продемонстрованих навичок та інтересів.
Розпад	Наприкінці життєвого циклу скрам-майстру необхідно чітко розділити емоційні та орієнтовані на завдання стосунки в команді, щоб полегшити нормалізацію емоційних стосунків та розірвання стосунків, орієнтованих на завдання.

Щоденні скрам-зустрічі. Скрам-майстер організовує щоденні зустрічі команди, щоб координувати зусилля і тримати команду зосередженою на досягненні бажаного кінцевого результату. Метою цих щоденних зустрічей є спілкування з кожним членом команди, виявлення перешкод та вирішення робочих питань.

Демонстрація. У класичному підході менеджер проекту відповідає за кінцевий результат і за презентацію кінцевого продукту. У скрам-команді демонстрація відбувається в команді, коли кожен розробник розповідає про частину свого функціоналу індивідуально. Це впливає на розвиток «орієнтованих на результат» компетенцій через особисту відповідальність за внесок кожного члена команди.

Ретроспектива. Ретроспективи - це зустрічі, які проводяться Скрам-майстром в кінці кожного продуктового спринту. Єдиною причиною проведення ретроспективи є аналіз процесів і взаємозв'язків попереднього спринту, щоб прискорити майбутню розробку. На відміну від демо, на ретроспективах не присутні представники менеджменту, рішення приймаються

виключно самоорганізованими командами, а скрам-майстер лише допомагає і сприяє командам у виборі відповідної структури зустрічей.

Ретроспектива є проявом філософії Кайдзен і складається з трьох основних етапів: збір даних, генерація ідей шляхом групового мозкового штурму та формулювання рішень. Результатом кожної ретроспективи має стати список з одного-трьох пунктів, які команда хотіла б змінити для підвищення ефективності в наступному періоді. На рисунку 3.3 узагальнено завдання Скрам-майстра з розвитку лідерських навичок на різних етапах проекту.

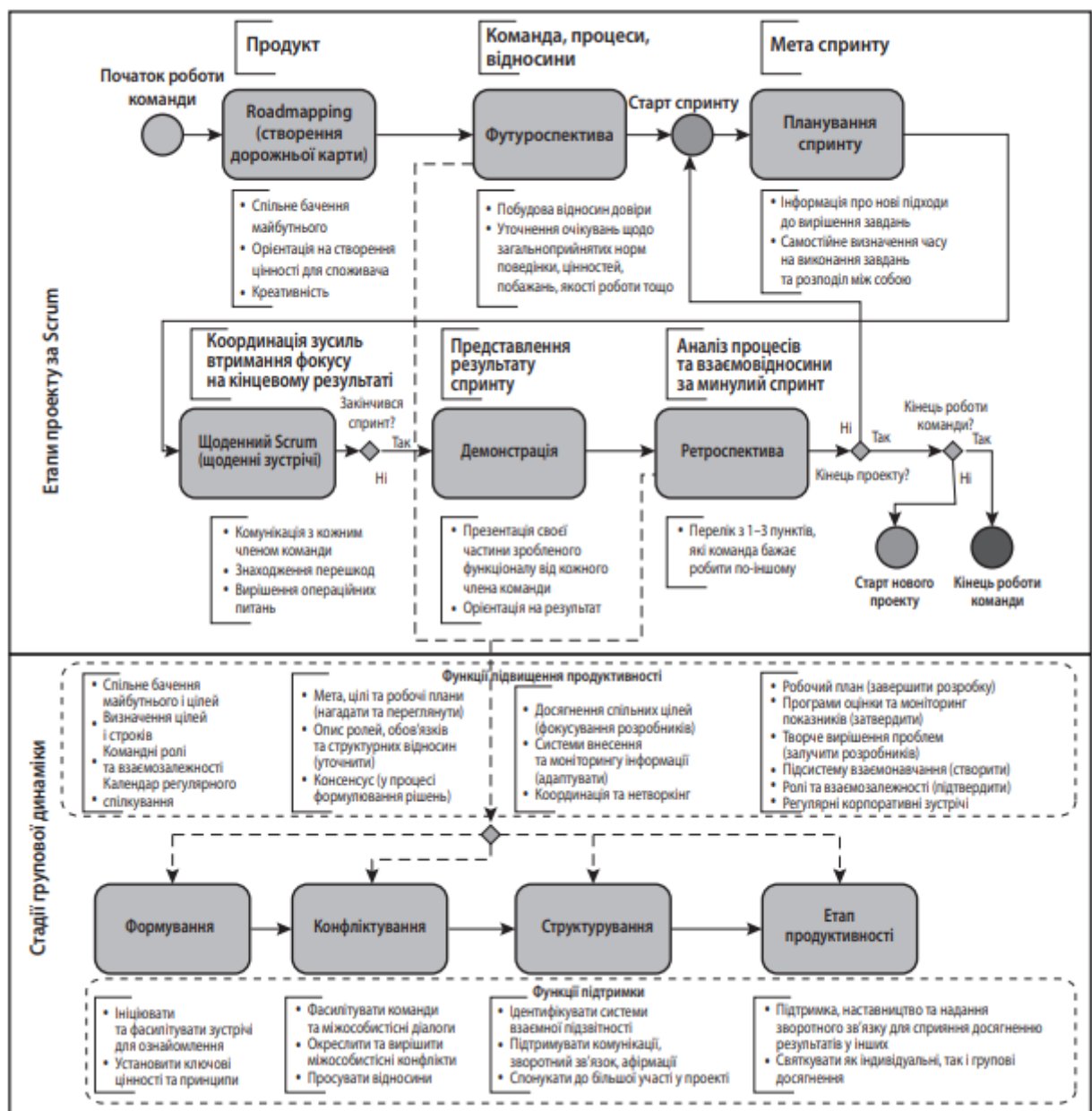


Рисунок 3.3 - Модель роботи Скрам-майстра із розвитку лідерських компетенцій на різних етапах реалізації проекту

Цей список сам по собі не розвиває лідерські якості, але це список, який можна використовувати для внесення змін, здатних розвинути лідерські навички, враховуючи етапи групової динаміки, на яких перебуває команда, а також їхній зв'язок з процесом роботи над проектом .

Таким чином, у самоорганізованій команді члени команди повністю залучені до процесу лідерства. Роль лідера є динамічною, а члени команди взаємозамінні відповідно до конкретних завдань. У таких ситуаціях основними мотивами до дії є не страх (як у багатьох бюрократичних системах), а потреба в автономії над власними рішеннями, компетентність і бажання належати до певної команди.

3.2 Вдосконалення оцінювання професійних якостей керівника ТОВ «Лім-Трейд»

У сучасному конкурентному середовищі лідерство в організаціях є одним з найактуальніших питань. Тому необхідно забезпечити виконання всіх управлінських функцій, щоб організація могла ефективно вирішувати поставлені перед нею завдання. Лідерство є вирішальним фактором успіху в багатьох сучасних професіях. Менеджери не можуть бути ефективними лідерами без здатності впливати на своїх підлеглих неформально.

Метою даного заходу було розглянути концепцію лідерства в організаціях, оцінити професійні якості менеджерів в сучасних умовах на прикладі ТОВ «Лім-Трейд», на основі аналізу виявити особливості стилів лідерства та порівняти їх з досвідом лідерства за кордоном.

Питання лідерства здавна хвилювали людей. Однак лише з часів Ф. Тейлора почалися систематичні, цілеспрямовані та масштабні дослідження лідерства. Водночас, досі немає повної згоди щодо поняття лідерства та методів його дослідження.

Успішні та неуспішні організації відрізняються насамперед тим, що в них більш динамічне та ефективне лідерство.

Лідерство, на думку власників, можна розуміти як особу (керівництво), групу (менеджмент) або процес з індивідуальними характеристиками функціонування організації. Терміни «менеджер» і «менеджмент» часто включають такі поняття і явища, як «лідер» і «лідерство» [63, с. 288]. Однак бути менеджером - це не те саме, що бути лідером в організації.

Природу лідерства можна краще зрозуміти, якщо порівняти його з менеджментом. Менеджери насамперед використовують владу і покладаються на свою посаду, впливаючи на роботу і будуючи стосунки зі своїми підлеглими. З іншого боку, лідерство, як особливий тип управлінських відносин, базується на процесі взаємодії, а не на соціальній поведінці в організації. Цей процес набагато складніший і вимагає високого ступеня взаємозалежності учасників [64, с. 116].

Це пов'язано з тим, що лідерство є значною мірою неформальним. Перша посада не робить лідером. Тому в новому управлінському мисленні людьми повинні керувати лідери, які користуються неформальним авторитетом у колективі, а не формальні керівники. Таким чином, феномен лідерства базується на авторитеті керівника.

Перш ніж призначити керівника, слід провести детальну оцінку особистих характеристик кандидата та його придатності з професійної та ділової точки зору. Особливе значення має те, чи має керівник лідерські навички.

Питання лідерства є ключовими для організаційної ефективності, і їх важливість підкреслюється. Сьогодні в різних секторах економіки працює велика кількість компаній, організацій та установ, але не всі вони є процвітаючими, прибутковими та приносять стабільний дохід.

У той час як одні організації досягають успіху та консолідуються, виходять на глобальні ринки, збільшують свій капітал та розширюють сферу діяльності, інші занепадають або опиняються на межі банкрутства.

Основними причинами цього є ефективне та динамічне лідерство, наявність компетентних і кваліфікованих працівників та відповідний стиль керівництва [65, с. 97].

Лідерство - це діяльність, яка пронизує всю систему управління. Без ефективного керівництва та лідерів, здатних заохочувати, позитивно впливати і, зрештою, вести інших працівників до досягнення високих результатів, неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації та управління.

Для визначення рівня розвитку професійних якостей керівників (інтелектуальних, організаторських, мотиваційних та вольових якостей) розглянемо деякі з існуючих методів вимірювання цих якостей.

Одним з методів вимірювання професійної якості менеджера - інтелектуальної компетентності - є «Тест структури інтелекту» Р. Амсауера «Тест структури інтелекту» Р. Амсауера - це тест, який вимірює інтелектуальну компетентність менеджера, що є професійною якістю менеджера, і використовується для оцінки здатності менеджера виконувати свої обов'язки на робочому місці. Тест інтелекту Амсауера є одним з найпоширеніших тестів інтелекту і дає повне і всебічне уявлення про інтелект людини. Тест складається з дев'яти субтестів, які спрямовані на вивчення основних компонентів вербального та невербального інтелекту:

- Словниковий запас.
- Загальна обізнаність.
- Здатність до абстрагування.
- Здатність до узагальнення.
- Математичні здібності.
- Комбінаторне мислення.
- Просторова уява.
- Загальна обізнаність.
- Розуміння прочитаного.

Професійні якості менеджерів як стиль керівництва можна оцінити за

допомогою методики «Управлінська решітка Блейка-Мортон» [66, с. 24]. Американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Мортон спостерігали за діяльністю менеджерів і переконалися, що вся вона відбувається в «силовому полі» між виробничим вектором (орієнтованим на створення товарів) і людським вектором (орієнтованим на ставлення до людей). Між цими векторами існує певна суперечність:

- Якщо ми докладемо всіх зусиль для підвищення продуктивності праці, не звертаючи уваги на людські потреби і бажання, результат буде негативним;

- Звернення уваги на людину також не гарантує успіху.

Для того, щоб визначити найважливіші риси успішного, цивілізованого та культурного керівника сьогодні, можна використати оцінку професійних та ділових якостей людини.

Правильна оцінка професійних якостей керівника може підвищити ефективність його роботи, тим самим утримуючи організацію на плаву і забезпечуючи її конкурентоспроможність поряд з багатьма аналогічними організаціями. Базою для нашого дослідження стало ТОВ «Лім-Трейд». Ми використовували методику «Управлінська решітка» в інтерпретації М.М. Обозова, щоб відобразити стиль управління керівника і, таким чином, його професійні якості.

У цьому тесті керівникам було запропоновано 18 суджень про різні аспекти їхньої поведінки. Виходячи зі своїх уподобань, менеджери висловлювали свою думку про те, як би вони поводитися в кожній з описаних ситуацій. Для кожного судження вони повинні були вибрати один з п'яти варіантів: «завжди», «часто», «іноді», «рідко» і «ніколи». Обрані 18 варіантів були позначені символом "+" на бланку відповідей.

Результати заповнення бланку відповідей були наступними.

Розглянемо інтерпретацію та аналіз цього тесту.

Порядок заповнення бланку відповідей.

1) Для суджень, позначених зірочкою, вкажіть, який з варіантів «рідко» та «ніколи» було обрано.

2) Для суджень, не позначених зірочкою, якщо Ви обрали варіанти «завжди» та «часто», вкажіть лише один з них.

3) Для варіантів, позначених однією одиницею в судженнях 2, 4, 5, 6, 8, 10, 14, 16 і 18, підрахуйте загальну суму, підсумуйте загальну кількість одиниць і запишіть результат у позицію Р (персонал).

4) Підсумувати одиниці, що залишилися на бланку відповідей, і записати результат у позицію П (виробництво, виробничі роботи).

Таким чином, згідно з даними, наведеними в таблиці 3.4, $P = 7$ і $P = 3$.

Таблиця 3.4 - Бланк реєстрації відповідей

Порядкові номери суджень та тест-опитувальник	Вибрані відповіді альтернативи				
	завжди	часто	іноді	рідко	ніколи
1	2	3	4	5	6
1. Я дію як представник цього колективу		+			
2. Я надаю членам колективу повну свободу у виконанні роботи.		+1			
3.*. Я заохочую застосування однакових (уніфікованих) способів роботи.			+		
4. Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їх розсуд.			+		
5. Я спонукаю членів колективу до більшої напруги в роботі.	+1				
6. Я даю підлеглим можливість робити роботу так, як вони вважають найбільш доцільним.		+1			
7. Я підтримую високий темп роботи		+1			
8. Я намагаюся спрямувати людей на виконання навчально-виробничих завдань			+		
9. Я дозволяю, щоб у колективі виникали конфлікти	+				
10*. Я неохоче надаю підлеглим свободу дій				+1	
11*. Я вирішую сам, що і як має бути зроблено.				+1	
12. Я приділяю основну увагу показниками навчально			+		
13. Я розподіляю доручення підлеглим з огляду на виробничу необхідність.	+1				
14. Я сприяю різним змінам у своїй організації.	+1				

Кінець таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
15. Я ретельно планую роботу свого колективу.			+		
16. Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення.				+1	
17. Я прагну переконати підлеглих в тому, що мої дії та наміри корисні для них.		+			
18. Я даю підлеглим можливість (за межами розкладу занять) встановлювати свій режим роботи.	+1				

Розглянемо структуру «ґратів менеджменту» ТОВ «Лім-Трейд» (рисунок 3.4).

Турбота про людей (П)	9	1.9 Максимум уваги до людей, мінімум уваги до роботи.					9.9 Висока орієнтація на ефективну роботу разом з довірою та повагою до людей.			
	8									
	7									
	6				5.5 Помірна увага до роботи й людей.					
	5									
	4									
	3	1.1 Незначна увага до виробництва та людей.					9.1 Максимум уваги до роботи, незначна увага до людей.			
	2									
	1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Турбота про виробництво (З)										

Рисунок 3.4 - «ґрати менеджменту» ТОВ «Лім-Трейд»

Розмістимо отримані в ході тесту координати в точках «Р» і «Z» на «контрольній сітці» ТОВ «Лім-Трейд» (рис. 3.5).

Як бачимо, координата 3.7, позначена чорним кольором, швидше за все, належить до типу 1.9.

Згідно з нашим дослідженням, ТОВ «Лім-Трейд» має демократичний стиль управління, який визначається здатністю керівництва спілкуватися, продуктивно взаємодіяти, мотивувати та залучати інших до виконання спільних

завдань та досягнення спільних цілей.

Турбота про людей (П)										
Турбота про виробництво (З)										

Рисунок 3.5 - Результати тестування на «гратах менеджменту»

ТОВ «Лім-Трейд»

Керівник ТОВ «Лім-Трейд» сприймає людей не як засіб для досягнення мети, а як мету і зміст організаційної взаємодії. Він впроваджує в середовище стратегічний порядок денний розвитку та створює у своїх підлеглих відчуття впевненості та залученості до спільної справи. Лідер прагне створити в колективі дух співпраці та взаєморозуміння, підвищити ефективність роботи.

З точки зору особистих психологічних якостей, вони комунікабельні, оптимістичні та амбітні, але мають розвинене почуття відповідальності та стійкості. Результати тестування показують, що найважливішим аспектом є стосунки в колективі, і керівники приділяють більше уваги стосункам, ніж самій роботі, і саме ця спрямованість підтримує роботу ТОВ «Лім-Трейд» на належному рівні.

Такий керівник дуже зручний для своїх підлеглих, оскільки створює дружню атмосферу в колективі. Він намагається захистити свою команду від конфліктів і розбіжностей. Деяким працівникам це йде на користь, але

перспективні працівники під таким керівництвом можуть втратити інтерес до творчості та стати менш ініціативними [67].

Вивчення питань лідерства необхідне для розробки ефективних методів управління, відбору та формування лідерів. Лідери повинні вміти ставити цілі, визначати засоби їх досягнення та контролювати методи. Успішне лідерство значною мірою залежить від здатності керівника керувати думкою колективу. Лідери, які хочуть працювати максимально ефективно і отримувати від своїх підлеглих найкраще, не можуть дозволити собі продовжувати використовувати один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Замість цього вони повинні навчитися володіти всіма стилями, методами і типами впливу, які найкраще підходять для конкретної ситуації.

З вищесказаного зрозуміло, що питання управління та лідерства в організаціях зараз настільки серйозні, що вивчення феномену управління та лідерства є вкрай важливим [68, с. 59].

Бути менеджером не завжди означає бути провідною фігурою або приймати правильні рішення як ефективний управлінець чи лідер. Така тенденція спостерігається у багатьох керівників. Однак бути лідером не завжди легко, хоча іноді це може бути певним привілеєм.

Щоб бути ефективним лідером, слід приділяти більше уваги тому, що є речі важливіші, ніж просто матеріальні аспекти. Коли лідери прагнуть більшого, результати не будуть довготривалими.

Для успішної роботи ТОВ «Лім-Трейд» потрібні професійно підготовлені менеджери, які володіють багатьма якостями та характеристиками. Успіх менеджера полягає в його здатності керувати людьми. Менеджери повинні ставити максимальні цілі, знаходити правильний підхід до працівників, розвивати їхні навички, взаємодіяти з потенційними клієнтами та інвесторами, працювати з цифрами та пояснювати працівникам їхній внесок у розвиток компанії.

Для досліджуваних товариств з обмеженою відповідальністю тести показали, що найважливіше для керівників - це стосунки в команді. Вони

розглядають інших не як засіб для досягнення мети, а як мету і зміст організаційної взаємодії. Вони вносять у середовище стратегічний порядок денний розвитку і створюють у підлеглих відчуття впевненості та причетності до спільної справи. Менеджери прагнуть створити дух співпраці та взаєморозуміння у своїх командах і підвищити ефективність їхньої діяльності [69, с. 70].

Формування лідерських якостей менеджера - це цілеспрямований процес, орієнтований на створення та поглиблення відповідних якостей і навичок через саморозвиток, самовдосконалення та самомотивацію практичного досвіду. Загалом, це здатність спрямовувати свої зусилля на самого себе [70, с. 115]. Досліджуючи поняття лідерства та менеджменту, ми виявили, що розвиток особистості лідера в робочому колективі визначається тим, наскільки вроджений і професійний набір якостей людини є актуальним і затребуваним у цьому колективі, тобто людина народжується з певним потенціалом.

Можна зробити висновок, що вона має певний потенціал, але цей потенціал не може бути реалізований без допомоги зовнішнього та внутрішнього середовища організації. У зв'язку з цим розвиток лідерства не може бути ефективним поза контекстом реальних організаційних груп і без урахування специфіки бізнес-діяльності.

3.3 Удосконалення підходів до вибору стилів лідерства на ТОВ «Лім-Трейд»

Ефективне управління організацією залежить від реалізації ключових функцій організації, планування, мотивації, контролю та ситуативних факторів, які впливають на реалізацію стилю управління. Чи можуть менеджери організувати своїх підлеглих так, щоб вони добре працювали і водночас були задоволені своєю роботою? Це постійна дилема, яка впливає на кінцевий

результат ефективності управління організацією та її структурними підрозділами. Завдання керівника структурного підрозділу - забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та обрати такий стиль управління, який сприятиме покращенню показників діяльності.

Метою даної роботи є формулювання підходу до вибору стилю управління для ТОВ «Лім-Трейд» відповідно до бізнес-ситуації.

Фред Едвард Фідлер розпочав свої дослідження у 1958 році з обґрунтування імовірнісної теорії управління [71, с.62], ефективність якої визначається взаємодією особистих якостей керівника та аспектів ситуації, що вимагають реалізації різних стилів керівництва на постійній основі. Отже, існує набір факторів, які впливають на ситуацію і визначають тип стилю управління. Згідно з цією теорією, існують лідери, орієнтовані на людей, і лідери, орієнтовані на завдання. Тип ефективного керівника в кожній конкретній ситуації залежить від того, як здійснюється ситуаційний контроль.

Ефективність управлінського контролю в конкретній ситуації залежить від трьох факторів: відносин між керівником і підлеглим, ступеня структурування завдань і посадових обов'язків. Якщо керівник контролює процес виконання структурованих і монотонних завдань, має владу над підлеглими та відповідні службові повноваження для дотримання трудової дисципліни, то умови управління є сприятливими і керівник контролює управлінську ситуацію [71, с. 62]. Менеджери, орієнтовані на завдання, ефективні як у сприятливих, так і в несприятливих умовах, тоді як менеджери, орієнтовані на підлеглих, ефективні у сприятливих управлінських ситуаціях.

Основне положення теорії когнітивних ресурсів полягає в тому, що групи отримують від своїх лідерів різні когнітивні ресурси, які залежать від конкретної ситуації. Когнітивні ресурси залежать від когнітивних здібностей (інтелекту, професійної компетентності та навичок) лідера. Від рівня когнітивної компетентності керівника залежать плани, стратегії та рішення, які реалізують його підлегли. Чим вища компетентність керівника, тим ефективнішими будуть його плани, рішення та стратегії. Якщо група підлеглих

підтримує досягнення цілей, поставлених керівником, а сам керівник не відчуває стресу при управлінні ситуацією, то план або програма керівника буде реалізована за інших рівних умов.

Виходячи з положень теорії когнітивних ресурсів Ф.Е. Фідлера, виділено три ситуаційні фактори, що впливають на ефективність управління: відносини між керівником і підлеглими, структура роботи і повноваження. Основні ситуаційні фактори, що впливають на вибір стилю управління, описані в таблиці 3.5 [71, с. 62].

Таблиця 3.5 - Ситуаційні чинники вибору стилю управління

Відносини «керівник-підлеглий»	Структура завдань	Посадові повноваження
Як підлегли: сприймають свого керівника; довіряють йому та його управлінським рішенням; вважають керівника лідером	Як завдання: описане точно та зрозуміло; звичне з точки зору алгоритму його виконання; множинність варіантів його виконання	Як керівник: уповноважений самостійно приймати рішення про стягнення, винагороду; отримує підтримку від вищого керівництва
Підтримка відносин з підлеглими посилює можливість впливу керівника на них і досягнення поставлених цілей	Структуровані завдання надають керівнику більше можливостей для впливу на підлеглих та досягнення поставлених цілей	Наявність влади надає керівнику більше можливостей впливу на підлеглих і досягнення поставлених цілей

Відносини між керівниками та підлеглими пов'язані з організацією взаємодії між ними та ступенем її ефективності. Так, у ситуаціях, коли керівників приймають їхні підлегли, керівники мають більше можливостей керувати своїми командами та діяти ефективно. І навпаки, в ситуаціях, коли лояльність до керівника є низькою, ефективність управління є низькою. Якщо підлегли довіряють, поважають і впевнені у своїх керівниках, то відносини оцінюються як сприятливі.

Структура завдань. Завдання можуть бути традиційними (монотонними) і структурованими або творчими і неструктурованими. Чітко структуровані завдання легше зрозуміти керівникам і підлеглим, тоді як неструктуровані завдання передбачають більш складні управлінські ситуації. Ми погоджуємося з Д. Голдом, Р. Торпом та А. Мамфордом, що факторами, які визначають

характер структури завдання, є ступінь зрозумілості завдання для тих, хто його виконує, спосіб виконання завдання та кількість правильних відповідей на завдання. Таким чином, ситуаційні аспекти структури завдань дозволяють керівникам та їхнім підлеглим розрізняти інваріантні, традиційні завдання, які вони виконують, і завдання, які є новими, складними і вимагають використання когнітивних ресурсів.

Повноваження щодо завдань - це рівень формальної влади, яку менеджер має над своїми підлеглими. Якщо керівник має достатньо повноважень, ситуація є сприятливою; якщо повноваження обмежені і керівник не завжди може мотивувати підлеглих, ситуація є менш сприятливою.

Таким чином, адекватність повноважень керівника можна оцінити через систему заохочень і покарань, яку він використовує. Таким чином, високий рівень авторитету створить сприятливу ситуацію для керівника. Оцінка ситуативних чинників у виборі стилю управління може бути використана для аналізу рівня ефективності роботи керівника.

Якщо стосунки між керівником і підлеглими добрі, завдання добре структуровані, а посадові обов'язки зрозумілі, краще зосередитися на виконанні завдань. Якщо посадові обов'язки чітко визначені, здатність впливати на підлеглих підвищується.

Якщо відносини між керівником і підлеглим погані, а структура завдання нечітка, бажано, щоб керівник орієнтувався на виконання завдання, незалежно від того, наскільки чітко визначені посадові обов'язки.

Якщо стосунки між керівником і підлеглим добрі, а структура завдання нечітка, або якщо стосунки між керівником і підлеглим погані, а структура завдання чітка, бажано більше уваги приділяти стосункам з підлеглим. У цих ситуаціях чіткість структури завдань є додатковою перевагою, але не має значного впливу на управління.

Для підвищення ефективності управління слід звернути увагу на такі елементи ситуаційного виміру: поліпшення відносин між керівником і підлеглими, оптимізація структури роботи та уточнення посадових обов'язків

керівника.

Оцініть кореляцію між стилем керівництва та ефективністю управління. Ефективність управління керівників структурних підрозділів організації оцінювалася шляхом проведення інтерв'ю з безпосередніми керівниками відділень протягом двох місяців щодо відповідних посадових обов'язків та особистих характеристик, які є важливими для виконання роботи та досягнення запланованих показників. Основними вимогами до інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів були визначення показника ННП (найбільш несприятливий працівник), встановлення стосунків між керівником і підлеглим, структурованість чи неструктурованість обов'язків, а також посадові повноваження.

Відносини між керівником і підлеглими були класифіковані як добрі чи погані на основі сприйняття керівниками атмосфери в колективі. Це було продемонстровано відповідями менеджерів на десять тверджень семантичного диференціалу, що описують атмосферу в групі [6]. Ці відповіді були підсумовані, верхня та нижня третини балів були обрані та поділені на високі та низькі (хороші та погані) показники групи. Серед менеджерів, які відповіли на запитання анкети Ханта, завдання були класифіковані як структуровані та неструктуровані, а посадові обов'язки - як адекватні та неадекватні. Було опрацьовано електронну анкету 28 менеджерів ТОВ «Лім-Трейд», оцінено рівень НПС та проаналізовано ситуацію 28 менеджерів з точки зору групової взаємодії, структурованості та неструктурованості роботи, а також дотримання менеджерами своїх посадових обов'язків.

В результаті проведених наукових спостережень шість менеджерів можна віднести до першої групи з хорошими відносинами між керівником і підлеглими, структурованою роботою і достатніми посадовими повноваженнями, що становить 21,4% від загальної кількості респондентів.

До другої групи, де стосунки між керівником і підлеглими добрі, робота структурована, а посадові повноваження недостатні, увійшли дві особи (7,1%).

До третьої групи увійшли п'ять осіб (17,9% від усіх опитаних) з добрими

стосунками між керівником і підлеглим, неструктурованою роботою та адекватними посадовими обов'язками.

До четвертої групи увійшли вісім осіб (28,6% від усіх респондентів), для яких стосунки між керівником і підлеглим є добрими, робота структурована, але посадові обов'язки є недостатніми.

Оскільки керівники вважають, що вони мають сильні та достатні повноваження, і ці групи можна розділити на групи з поганими відносинами між керівником та підлеглими, модель була протестована відповідно до управлінського статусу: четверо (14,3%) у групі 5, двоє (7,1%) у групі 6 та один (3,6%) у групі 7,1 (3,6%).

Керівники з низькими балами за шкалою ППШ (1-3) часто мотивовані на виконання завдань, суворо оцінюють своїх підлеглих та використовують суворий контроль. Однак, коли завдання виконані і цілі досягнуті, мотивовані на завдання керівники задовольняються деталями і спостереженнями за щоденними подіями.

Керівники з високими показниками NPS (7-8) мотивовані відносинами та цінують соціальну взаємодію.

Менеджери з середніми показниками (4-6) орієнтовані або на завдання, або на стосунки, залежно від того, наскільки їхні бали ближчі до високих чи низьких.

Сформулювати гіпотези дослідження: зі збільшенням орієнтації менеджерів на завдання зростає групова взаємодія підлеглих і покращується продуктивність, і навпаки: гіпотеза Н₀ - кореляція між якісними ознаками незначуща, тоді гіпотеза відхиляється; конкуруюча гіпотеза Н₁ - кореляція між якісними ознаками значуща, тоді гіпотеза приймається.

Для перевірки точності гіпотези слід розрахувати коефіцієнт рангової кореляції Кендалла. Для визначення зв'язку між розміром чистого прибутку як результативного показника та кількістю менеджерів за типом управлінської ситуації, орієнтованої на завдання або орієнтованої на відносини, як факторної ознаки, слід розрахувати коефіцієнт кореляції Спірмена та коефіцієнт рангової

кореляції Кендалла для перевірки достовірності гіпотези.

Для підтвердження гіпотез розраховано коефіцієнти рангової кореляції Спірмена для досліджуваної групи менеджерів ТОВ «Лім-Трейд» в середньому за період дослідження для типу управлінської ситуації та показника чистого прибутку. Таким чином, фактор X - це кількість менеджерів, які обрали певну управлінську ситуацію, а результативна ознака Y - розмір чистого прибутку (тис. грн.).

У табл. 3.6 наведено ранги, присвоєні ознаці Y та фактору X.

Таблиця 3.6 - Встановлення рангів ознаці Y (обсяг чистого прибутку) і фактору X (кількість керівників за типами управлінських ситуацій)

Кількість керівників за типами управлінських ситуацій, осіб – X	Обсяг чистого прибутку, тис грн – Y	Ранг X, dx	Ранг Y, dy
6	1900	6	6
2	650	2	3
5	1380	5	5
8	2100	7	7
4	820	4	4
2	400	2	2
1	250	1	1

Оскільки перший рядок матриці в Таблиці 3.6 містить споріднені ранги (з однаковими номерами), їх слід переставити. Переупорядкування рангів здійснюється без зміни важливості рангів. Іншими словами, повинні бути збережені відповідні співвідношення між номерами рангів (більше, менше або дорівнює). Не рекомендується встановлювати ранг більшим за 1 і меншим за значення того самого номера параметра (для n = 7). Переформатуємо ранги в таблиці 3.7.

Розрахуємо матрицю рангів в таблиці 3.8.

Перевіримо правильність складання матриці через розрахунок контрольної суми за формулою:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+7)7}{2} = 28$$

Таблиця 3.7 - Переформування рангів ознаці Y (обсяг чистого прибутку) і фактору X (кількість керівників, які обрали стиль управління)

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Нові ранги ¹
1	1	1
2	2	2,5
3	2	2,5
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7

Суми стовпців матриці дорівнюють між собою та контрольній сумі, що означає, що матриця є коректною.

Таблиця 3.8 - Матриця рангів Y (обсяг чистого прибутку) і фактору X (кількість керівників, які обрали стиль управління)

Ранг X, dx	Ранг Y, dy	$(dx-dy)^2$
6	6	0
2,5	3	0,25
5	5	0
7	7	0
4	4	0
2,5	2	0,25
1	1	0
28	28	0,5

Між значеннями ознаки Y (чистий прибуток) та фактора X (кількість менеджерів, які обрали стиль управління) є кілька однакових значень, тобто утворився зв'язаний ранг, тому в цьому випадку коефіцієнт Спірмена розраховується за формулою:

$$p = 1 - \frac{\sum 6d^2 + A + B}{n^3 - n}, \quad (3.1)$$

$$\text{де } A = \frac{1}{12} \sum (A_j^3 - A_j), \quad B = \frac{1}{12} \sum (ZB_k^3 - B_k)$$

j – номери зв'язок по порядку для ознаки x (кількість керівників, які обрали стиль управління);

k – номери зв'язок по порядку для ознаки y (обсяг чистого прибутку);

B_k – число однакових рангів в k -й зв'язці з у (обсяг чистого прибутку).

Розрахуємо А та В: $A = [(2^3 - 2)]/12 = 0,5$; $D = A+B = 0,5$. Далі розрахуємо коефіцієнта кореляції Спірмена за формулою:

$$r_R = 1 - \frac{6 \left[\sum id_i^2 + \sum j \frac{t_j^3 - t_j}{12} \right]}{n(n^2 - 1)}, \quad (3.2)$$

де r_R – коефіцієнт кореляції рангів і лежить між -1 і 1 включно з цих двох значень;

$d_i = x_j - y_j$ – різниця рангів для i -го індивіда і n позначає кількість особин.

За формулою 3.2 розрахуємо коефіцієнт рангової кореляції Спірмена:

$$r_R = 1 - \frac{6 \cdot 0,5 + 0,5}{7^3 - 7} = 0,99$$

Отже, зв'язок між результативною ознакою Y (чистий прибуток) та фактором X (кількість менеджерів за статусом управління) є сильним і прямим. Розрахуємо значущість коефіцієнта рангової кореляції Спірмена. Для перевірки нульової гіпотези H_0 про те, що коефіцієнт рангової кореляції Спірмена дорівнює нулю на рівні значущості α за альтернативної гіпотези H_1 , $p \neq 0$, критичну точку потрібно розрахувати за формулою:

$$T_{kp} = t(\alpha, k) \cdot \sqrt{\frac{1 - p^2}{n - 2}}, \quad (3.3)$$

де n – обсяг вибірки;

p – вибірковий коефіцієнт рангової кореляції Спірмена;

$t(\alpha, k)$ – критична точка двосторонньої критичної області, яку знаходять за таблицею критичних точок розподілу Стьюдента, за рівнем значущості α і числа ступенів свободи $k = n - 2$.

Якщо $|p| < T_{kp}$ - немає підстав відкинути нульову гіпотезу (H_0). Ранговий кореляційний зв'язок між якісними ознаками не значимий.

Якщо $|r| > T_{кр}$ – нульову гіпотезу (H_0) відкидають. Між якісними ознаками існує значний ранговий кореляційний зв'язок.

За таблицями Стюдента знаходимо $t(\alpha/2, k) = (0,05/2; 5) = 2,571$.

$$T_{кр} = 2,571 \cdot \sqrt{\frac{1-0,99^2}{7-2}} = 0,17$$

Оскільки $0,17 < 2,571$, гіпотеза про те, що коефіцієнт рангової кореляції Спірмена дорівнює нулю, відхиляється. Це означає, що розрахований коефіцієнт рангової кореляції є статистично значущим і що зв'язок між оцінками ознак є суттєвим.

Для підтвердження гіпотези розрахуємо коефіцієнти рангової кореляції Кендалла для групи опитаних керівників філій за типом управлінської ситуації та для середнього показника чистого прибутку за досліджуваний період. Присвоїмо ранг ознаці Y (розмір чистого прибутку, тис. у.о.) та фактору X (кількість керівників, які обрали ту чи іншу управлінську ситуацію).

Розташуємо аналізовані показники таким чином, щоб ранги для X були виражені через значення натурального ряду. Оскільки оцінка, присвоєна кожній парі в цьому ряді, є додатною, то значення «+1» в P генеруються лише парами, чії ранги в Y утворюють пряму послідовність. Їх можна легко обчислити, порівнявши ранг кожного об'єкта в ряді Y з іншими значеннями. Коефіцієнт Кендалла обчислюється наступним чином:

$$\tau = \frac{P - Q}{\frac{1}{2}N(N-1)}, \quad (3.4)$$

де P – кількість узгоджених пар;

Q – кількість неузгоджених пар;

N – обсяг вибірки.

Спростуємо обчислення формули 3.44: $\tau = 1 - \frac{4Q}{N(N-1)}$, або $\tau = \frac{4P}{N(N-1)} - 1$

У знаменнику - загальна кількість сформованих пар явищ; розрахункове

значення коефіцієнта Кендалла може коливатися від -1 до 1:

- Якщо узгодженість між двома змінними X (кількість менеджерів, які обрали варіант дій у певній управлінській ситуації) та Y (розмір чистого прибутку в тис. грн.) є ідеальною (тобто якщо дві змінні збігаються), то коефіцієнт має значення 1.

- Якщо розбіжність між двома змінними X (кількість керівників, які обрали роботу в певній управлінській ситуації) та Y (розмір чистого прибутку в тис. грн.) є повною (тобто вони мають різні порядки зростання), то коефіцієнт дорівнює -1.

- Якщо X та Y є незалежними, то коефіцієнт дорівнює нулю.

Тому згрупуємо дані по X (кількість менеджерів, які обрали ту чи іншу управлінську ситуацію) в табл. 3.9. Так, у рядку Y (чистий прибуток (тис. грн.)) праворуч від 1 є шість рангів вище 1, тому 1 додається до 6 і потрапляє в P .

Праворуч від 3 стоять 4 рангу, що перевершують 3 (це 4, 5, 6, 7), тобто в P увійде 4 і т. д. В результаті: $P = 20$ і з використанням формули 4 маємо:

$$\tau = \frac{20-1}{\frac{1}{2}7(7-1)} = 0,9$$

За спрощеною формулою отримано таке саме значення. Альтернативна гіпотеза H_1 : Для перевірки нульової гіпотези про те, що загальний коефіцієнт рангової кореляції Кендалла дорівнює нулю на рівні значущості α при $\tau \neq 0$, розраховується критична точка [71, с. 62]:

$$T_{kp} = z_{kp} \cdot \sqrt{\frac{2(2n+5)}{9n(n-1)}}, \quad (3.5)$$

де n – обсяг вибірки;

z_{kp} – критична точка двосторонньої критичної області, яку знаходять по таблиці функції Лапласа за рівності $\Phi(z_{kp})=(1-\alpha)/2$.

Таблиця 3.9 - Переформування рангів фактору X (кількість керівників, які обрали стиль управління) ознаці Y (обсяг чистого прибутку)

Кількість керівників за типами управлінських ситуацій, осіб – X	Обсяг чистого прибутку, тис грн – Y	Ранг X, dx	Ранг Y, dy	P	Q
1	250	1	1	6	0
2	650	2	3	4	1
2	400	3	2	4	0
4	820	4	4	3	0
5	1380	5	5	2	0
6	1900	6	6	1	0
8	2100	7	7	0	0
				20	1

Якщо $|\tau| < T_{кр}$ немає підстав відкинути нульову гіпотезу про те, що ранговий кореляційний зв'язок між якісними ознаками незначущий.

Якщо $|\tau| > T_{кр}$, то нульова гіпотеза відхиляється. Тоді приймається гіпотеза про те, що між якісними ознаками існує значуща рангова кореляція.

Знайдемо критичну точку $z_{кр}$: $F(z_{кр}) = (1-\alpha)/2 = (1-0,05)/2 = 0,475$; за таблицею Лапласа $z_{кр} = 1,96$.

$$\text{Знайдемо критичну точку: } T_{кр} = 1,96 \cdot \sqrt{\frac{2(2 \cdot 7 + 5)}{9 \cdot 7(7-1)}} = 0,62$$

Оскільки $\tau > T_{кр}$, тобто $0,9 > 0,62$, відхиляємо нульову гіпотезу про те, що ранговий зв'язок між X (кількість керівників, які обрали активну діяльність у певній управлінській ситуації) та Y (розмір чистого прибутку в тис. грн) не є значущим. І відповідно до оцінок двох тестів приймаємо гіпотезу H_1 про те, що ранговий зв'язок між X (кількість керівників, які обрали активність у певній управлінській ситуації) та Y (розмір чистого прибутку, тис. грн.) є значущим.

Таким чином, підтверджується гіпотеза про те, що більша групова взаємодія сприятиме покращенню результатів діяльності структурних підрозділів ТОВ «Лім-Трейд» і навпаки. Значущі кореляційні зв'язки між аналізованими якісними ознаками були встановлені шляхом розрахунку коефіцієнта кореляції Спірмена та коефіцієнта рангової кореляції Кендалла.

У таблиці 3.10 наведено порівняльні показники, що відображають залежність між кількістю менеджерів у структурних підрозділах ТОВ «Лім-

Трейд», які обрали певну управлінську ситуацію, та отриманим в результаті цього обсягом чистого прибутку.

Таблиця 3.10 - Оцінка показників діяльності керівників структурних підрозділів ТОВ «Лім-Трейд»

Групи керівників, осіб	Типи управлінських ситуацій						
	1	2	3	4	5	6	7
Групи керівників, осіб	6	2	5	8	4	2	1
У % від загального числа опитуваних (28 осіб)	21,4	7,1	17,9	28,6	14,3	7,1	3,6
Обсяг чистого прибутку, тис. грн (середнє значення за місяць – 7500 тис. грн)	1900	650	1380	2100	820	400	250
У % до середнього за місяць (середнє значення за місяць – 7500 тис. грн)	25,3	8,7	18,4	28,0	10,9	5,3	3,3

Це свідчить про те, що результати залежать від взаємодії між виявленою домінуючою групою керівників філій, структурним підрозділом ТОВ «Лім-Трейд» та групою, виміряною за середнім розміром чистого прибутку. Отримані результати повинні дозволити сформулювати рекомендації для менеджерів щодо перегляду їх адаптації до управлінської ситуації, в якій обраний стиль управління виявився ефективним.

У ситуаційній моделі вибір стилю управління залежить від рівня виявленого типу НПС та складності управлінської ситуації. Рівень складності управлінської ситуації залежить від ситуаційних змінних (факторів). А саме: відносини між керівником і підлеглим (сприятливі, несприятливі), структура завдання (структурована, неструктурована) і мандат (сильний, слабкий). Ці ситуаційні змінні визначають рівень ситуаційного контролю, який визначається як «ступінь, до якого ситуація лідерства дозволяє лідеру контролювати і впливати на поведінку своєї групи».

Коли ситуаційні фактори в поєднанні сприяють лідерам з помірним ситуаційним контролем, найбільш ефективними виявляються лідери, орієнтовані на відносини; коли три ситуаційні фактори створюють ситуації, які є або дуже сприятливими, або дуже несприятливими для лідера, більш

ефективними виявляються лідери, орієнтовані на задачу. Прогнозування. Керівники, які обирають певний стиль управління, повинні відповідати управлінській ситуації, в якій цей стиль буде найбільш ефективним. Використання кожного із запропонованих стилів управління залежить від характеристик складності управлінської ситуації.

Доведено, що вибір стилю управління залежить від цілей досягнення діяльності та побудови відносин між підлеглими. Менеджери, орієнтовані на завдання, які зосереджені на роботі, передусім переймаються виконанням завдань і системою винагороди за виконану роботу. А менеджери, орієнтовані на відносини, прагнуть підвищити продуктивність через участь підлеглих у прийнятті рішень.

Сформуємо матрицю для оцінки результатів тестування відповідальних за структурні підрозділи ТОВ «Лім-Трейд», представлену в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Матриця оцінки результатів тестування керівників структурних підрозділів ТОВ «Лім-Трейд»

Ситуаційні змінні	Типи управлінських ситуацій							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Групування керівників за значенням НПС, осіб	6	2	5	8	4	2	1	0
Відносини «керівник-підлеглий»	сприятливі				несприятливі			
Структурованість завдань	структуровані		неструктуровані		структуровані		неструктуровані	
Посадові повноваження	достатні	недостатні	достатні	недостатні	достатні	недостатні	достатні	недостатні
Показник ситуаційного контролю, %	25,3	8,7	18,4	28,0	10,9	5,3	3,3	0
Стиль управління	орієнтований на завдання			орієнтований на відносини			на завдання	

Було виявлено, що менеджери в ТОВ «Лім-Трейд» мають дві основні мотивації: орієнтація на завдання та орієнтація на стосунки. Пояснимо кожен стиль управління, а також компетенції, які менеджери, що використовують кожен з них, можуть бути заохочені до вдосконалення.

Менеджери, орієнтовані на завдання (низькі показники NPS, ситуації 1-3): шестеро, які обрали ситуацію 1 (25,33%), двоє, які обрали ситуацію 2 (8,67%) і п'ятеро, які обрали ситуацію 3 (18,4%), орієнтовані на деталі, автократичні у прийнятті рішень, вимагають і контролюють виконання завдань, а також вимагають і контролюють виконання завдань, але не бажають будувати добрі стосунки, керівник легко досягає поставлених цілей, а завдання, що виконуються, є чіткими і зрозумілими (ситуації 1 і 2).

Менеджери є суворими наглядачами, які стежать за виконанням планів і дотриманням правил. Якщо щось йде не так, це розглядається як результат недоліків, і винні мають бути виявлені та покарані (ситуації 1 і 3). Керівники ставлять цілі та завдання, приймають рішення, а підлеглі зобов'язані їх виконувати.

Якщо в ситуаціях 1-3 застосовується стиль управління, орієнтований на завдання, можна досягти високої продуктивності праці в короткостроковій перспективі. Однак слід також враховувати ризик придушення творчості та автономії працівників і погіршення стосунків у колективі. Побоювання щодо розширення повноважень менеджерів (ситуації 1 і 3) можуть мати негативний вплив на продуктивність.

У ситуаціях 1-3 найбільш доречним є стиль управління, орієнтований на завдання, оскільки стосунки між керівником і підлеглими вже є добрими. Керівнику не потрібно витратити багато часу на підтримку цих відносин. Керівник може мати як достатні, так і недостатні повноваження, тому завдання структуровані, а підлеглі виконують вказівки керівника.

У ситуації 4 (8 учасників, оцінка ситуаційного контролю 28%) керівники відчують загрозу через нечіткість завдань, брак групової підтримки та неадекватність повноважень. Лідери, орієнтовані на завдання, можуть заважати групі творчо шукати рішення для неструктурованих завдань. Для такого лідера характерний колегіальний стиль управління, в якому кожен працівник має унікальну точку зору. Підлеглі докладають максимум зусиль для досягнення найкращих результатів у процесі досягнення цілей і не потребують суворого

контролю.

Отже, потенційними перевагами стилю управління, орієнтованого на завдання, є швидкість дій та прийняття рішень, єдність мети та суворий контроль за роботою підлеглих.

У ситуації 5 (оцінка управління ситуацією 10,93% для чотирьох осіб) керівник намагається знайти найкраще та найефективніше рішення, щоб усі учасники зробили значний внесок і були задоволені досягнутим; керівники з високими значеннями NPS використовують партисипативне прийняття рішень та міжособистісне управління, а конфліктні ситуації та проблеми є незрозумілими. Підходить для ситуацій, коли конфлікт або проблеми нечіткі.

Керівники, орієнтовані на відносини (з високими показниками NPS, ситуація 6 (дві особи з показником контролю ситуації 5,33%) та 7 (одна особа з показником контролю ситуації 3,33%)), мають нижчі робочі цілі та менше переймаються деталями завдань, але формування сприятливих стосунків у команді стає важливим для керівника. Продуктивність важлива, але побудова стосунків важливіша. Рекомендований інструмент: працівників не примушують працювати, а заохочують задовольняти власні потреби та інтереси. Співробітники є хорошими професіоналами і виконують свою роботу якнайкраще, тому помилки співробітників приймаються для подальшого вдосконалення. Нові цілі та ідеї, які можуть викликати труднощі, не загрожують керівнику.

Подальше зростання значення NPS до 8 (ситуація 8 (не ідентифікована в дослідженні)) свідчить про погані стосунки в колективі, відсутність згуртованості підлеглих, нечіткі завдання та недостатній обсяг посадових обов'язків. Натомість керівник створив бюрократичну структуру, намагаючись контролювати групу і зайняти сильнішу позицію. Менеджери в такій ситуації повинні виконувати завдання за будь-яку ціну і застосовувати авторитарний стиль прийняття рішень. Підлеглі відмовляються об'єднуватися, завдання неструктуровані, однозначні і можуть бути відкликані, що призводить до неефективних результатів управління. Ризики: звільнення лідерів, перешкоди

для групової роботи, надмірне управління.

Таким чином, потенційними перевагами стилю управління, орієнтованого на відносини, є: турбота про благополуччя підлеглих; мотивація підлеглих потребами вищого рівня; стимулювання зацікавленості підлеглих у виконанні конкретних завдань. Загалом, з восьми проаналізованих управлінських ситуацій ситуація 1 є найбільш сприятливою для керівників. Це пояснюється тим, що в цій ситуації стосунки між керівником і підлеглим добрі, завдання структуровані, а посадові обов'язки є достатніми. Ситуація 8, навпаки, є найменш сприятливою, оскільки відносини між керівником і підлеглим погані, завдання неструктуровані, а посадові обов'язки неадекватні. І в цій ситуації 8 найефективнішим стилем управління був би стиль, орієнтований на завдання.

Результати показують, що в проаналізованих управлінських ситуаціях ефективність роботи керівників середньої ланки, орієнтованих на завдання, має тенденцію перевершувати ефективність роботи керівників з високим NPS. Запропоновано заходи щодо покращення реалізації виявлених стилів управління. Враховано ситуаційні змінні - взаємодію між керівником і підлеглими, управлінські показники та виконані завдання.

Визначено та обрано рекомендований стиль управління (таблиця 3.12) для відповідальних осіб ТОВ «Лім-Трейд», який може забезпечити гнучкість управління.

Таблиця 3.12 - Рекомендовані стилі управління на ТОВ «Лім-Трейд»

	Показник ситуаційного контролю		
	Низький	Середній	Високий
Керівник, орієнтований на завдання (Низький бал НПС)	Директивний, орієнтований на завдання, серйозний, мало турботи про інших Ситуація	Напружений, цілеспрямований, владний, надмірно контролюючий, уважний	Впевнений в собі, уважний, і підтримуючий, усуває перешкоди на шляху до мети
Керівник, орієнтований на стосунки (Високий бал НПС)	Напружений і нервовий; учасник групового конфлікту; нерішучий	Поміrkований, відкритий до ідей та пропозицій; зацікавлений у вирішенні конфліктів	Набридливий, віддалений, егоцентричний, автократичний, заважає груповій роботі

Якщо стиль управління керівника відповідає управлінській ситуації, діяльність структурного підрозділу, який він очолює, буде ефективною. Оскільки стиль управління є постійним, то й ефективність діяльності керівників змінюється залежно від управлінської ситуації.

Згідно з моделлю Фідлера, керівники з низьким рівнем NPS, які є мотиваторами завдання, ефективні навіть тоді, коли контроль над ситуацією є високим або низьким. З іншого боку, лідери, мотивовані на відносини, ефективні при помірному ситуаційному контролі. Практичні переваги використання підходу Ф.Е. Фідлера до вибору стилю керівництва в ситуаційному управлінні полягають у тому, що менеджери можуть оцінювати стилі управління і ситуації для прогнозування ефективності діяльності що менеджери можуть зосередитися на зміні управлінської ситуації відповідно до свого стилю, а не навпаки, що встановлення добрих стосунків з підлеглими є апріорною метою управління, яка може бути компенсована достатніми або недостатніми повноваженнями, що в міру набуття досвіду менеджери можуть деталізувати свої неструктуровані обов'язки завдяки досвіду тощо.

Висновки до розділу 3

З метою посилення трансформаційного лідерства в системі стратегічного управління персоналом ТОВ «Лім-Трейд» пропонується впровадити методологію Scrum для розвитку лідерського потенціалу. Методологія Scrum може розширити сферу застосування та підвищити ефективність командної роботи за рахунок інтеграції ідей, представлених у суміжних методологіях та дослідженнях, присвячених питанням командної роботи, розвитку лідерства та лідерських послуг. Методологія Scrum - це методологія командної роботи для команд з високим рівнем розвитку лідерства, де один з членів (Scrum Master) діє за принципами лідерства служіння.

Методологія Scrum також може бути ефективно використана для команд з нижчим рівнем лідерства, ніж у класичній формі, а також для розвитку лідерських навичок членів команди. Розроблена в роботі модель дозволяє відповісти на питання, чому впровадження методології Scrum не завжди є ефективним, і, відповідно, врахувати фактори, які можуть перешкоджати такому впровадженню, та зменшити їхній вплив. Ця робота є першою спробою інтегрувати методологію Scrum з відповідними науковими теоріями та підходами.

Scrum - це відома методологія командної розробки програмного забезпечення, яка посідає певне місце серед концепцій та методів менеджменту. Scrum можна використовувати в командах, які вже готові до його впровадження (сформовані команди, що складаються з мотивованих професіоналів). Однак у сучасній практиці далеко не всі команди відповідають цій вимозі. Методологія Scrum та дослідження в галузі групової динаміки, лідерських послуг та розвитку командних компетенцій були інтегровані Scrum-майстрами з метою врахування сучасного етапу групової динаміки та представлення інструментів для розвитку необхідних командних компетенцій на основі принципів лідерських послуг. Розроблено модель, яка може розширити сферу застосування методології Scrum.

Застосування концепції Leadership Service до аналізу роботи Скрам-майстра дозволило сформулювати порядок денний, спрямований на розвиток лідерських компетенцій команди та її членів, а також технічних процесів.

Було покращено оцінку професійних якостей осіб, відповідальних за роботу ТОВ «Лім-Трейд». Лідерство в організації в сучасному конкурентному середовищі є одним з найбільш актуальних питань і досліджується як важливий фактор успіху багатьох сучасних професій.

Розглянуто теоретичні засади професійних якостей лідерів у сучасних умовах. З метою визначення рівня розвитку професійних якостей керівників, зокрема інтелектуальних, організаторських, мотиваційних та вольових якостей, розглянуто деякі методики їх вимірювання.

Проаналізовано професіоналізм керівника товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Лім-Трейд» з метою об'єктивної оцінки його лідерської позиції. Визначено ключові характеристики, притаманні керівнику. Виявлено позитивні та позитивні елементи, які є необхідними лідерськими якостями для керівника будь-якого рівня управління.

Удосконалено підхід до вибору стилю керівництва на ТОВ «Лім-Трейд». Досліджено ситуаційні змінні вибору стилю керівництва за методикою Ф.Е. Фідлера; на основі результатів опитування 28 керівників структурних підрозділів ТОВ «Лім-Трейд» визначено найбільш визначено найбільш несприятливі показники працівників, встановлено відносини "керівник-підлеглий", визначено структурованість чи неструктурованість завдань та достатність посадових повноважень.

У результаті проведених наукових спостережень до першої групи з добрими стосунками «керівник-підлеглий», структурованими завданнями та достатніми посадовими повноваженнями було віднесено керівників - шість осіб, що становить 21,4% від загальної кількості опитаних. До другої групи з добрими відносинами між керівником і підлеглим, структурованими завданнями і недостатніми посадовими повноваженнями - двоє респондентів (7,1%). Третя група має хороші стосунки між керівником і підлеглим, неструктуровану роботу, але достатній обсяг посадових обов'язків. До четвертої групи увійшли вісім респондентів (28,6% від загальної кількості опитаних) з добрими відносинами між керівником і підлеглими та структурованими завданнями, але з недостатніми повноваженнями. Керівники, які вважали, що мають достатньо повноважень, були поділені на групи з поганими відносинами між керівником та підлеглими: четверо (14,3%) у групі 5, двоє (7,1%) у групі 6 та один (3,6%) у групі 7, де проводилися модельні тести відповідно до статусу керівника, один (3,6%). Керівники з низькими балами (1-3) мають високу мотивацію до виконання завдань, суворо оцінюють своїх підлеглих і часто здійснюють жорсткий контроль. Завдання виконуються, цілі досягаються, менеджери з високою мотивацією на завдання задоволені деталями і

контролюють досягнення результатів; менеджери з високими балами (7-8) за шкалою NSP - це люди, які мотивовані відносинами в команді і цінують соціальну взаємодію. Менеджери з середніми показниками (4-6) орієнтовані або на завдання, або на стосунки, залежно від того, наскільки близько вони знаходяться до верхньої чи нижньої частини шкали.

За результатами опитування 28 керівників структурних підрозділів ТОВ «Лім-Трейд» були визначені показники дослідження, встановлені відносини "керівник-підлеглий", визначена структура роботи та ступінь виконання посадових повноважень. Гіпотеза дослідження була сформульована наступним чином: зі збільшенням орієнтації керівників на завдання підвищується колективна взаємодія підлеглих і покращується продуктивність праці, і навпаки. Гіпотеза Н₀ - якщо кореляція між якісними ознаками не є значущою, гіпотеза відхиляється; якщо кореляція між протилежними гіпотеза Н₁ - якісними ознаками є значущою, гіпотеза приймається. Для підтвердження гіпотез були розраховані коефіцієнти рангової кореляції Спірмена ($r_R=0,99$; $T_{кр}$ $T_{кр}$, тобто $0,9 > 0,62$) і гіпотеза Н₁ про те, що рангова кореляція за двома тестами є значущою, приймається.

Було виявлено значущі кореляції між проаналізованими ознаками. Лідери, орієнтовані на відносини, є ефективними, коли ситуаційні фактори поєднуються на користь лідерів, які мають помірний контроль над ситуацією. Очікується, що лідери, орієнтовані на завдання, будуть більш ефективними, коли ситуаційні фактори створюють ситуації, які є або дуже сприятливими, або дуже несприятливими для лідера. Керівники, які застосовують певний стиль управління, повинні адаптуватися до управлінської ситуації таким чином, щоб їхній стиль став більш ефективним. Залежно від ситуаційних змінних управлінської ситуації формуються рекомендації щодо застосування стилів управління.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні засади трансформаційного лідерства в системах стратегічного управління людськими ресурсами. Розглянуто концепцію трансформаційного лідерства з точки зору теоретичних засад та сучасних проблем, досліджено роль лідерства в системах стратегічного управління людськими ресурсами та встановлено особливості формування та оцінки лідерської компетентності в системах стратегічного управління людськими ресурсами.

Трансформаційне лідерство підвищує мотивацію, моральний дух і продуктивність послідовників за допомогою різних механізмів. У цій моделі лідер стає прикладом для наслідування для послідовників. При цьому лідер повинен визначити слабкі та сильні сторони послідовників і поставити перед ними виклики, які дозволять їм оптимізувати свою роботу. Мета трансформаційного лідерства - розвивати персонал і мотивувати працівників, ставлячи перед ними вищі цілі. Трансформаційне лідерство складається з чотирьох елементів: харизми, високої мотивації, натхнення інших, персонального підходу та забезпечення стимулів для творчої інтелектуальної діяльності.

Таким чином, транзакційний лідер - це лідер, який обмінює прихильність послідовників на реалістичну винагороду за роботу. Трансформаційні лідери - це лідери, які фокусують увагу послідовників на потребах вищого порядку і водночас підвищують усвідомлення цінності власної роботи та нових способів досягнення результатів. Трансформаційні лідери демонструють активну поведінку, тоді як транзакційні лідери, як правило, пасивні.

У другому розділі дипломної роботи проаналізовано трансформаційне лідерство в системі стратегічного кадрового інжинірингу ТОВ «Лім-Трейд». Проаналізовано формування та розвиток лідерського потенціалу компанії, проведено аналіз впливу лідерства на результати діяльності ТОВ «Лім-Трейд»

та оцінено ефективність персоналу ТОВ «Лім-Трейд» як індикатор реалізованого лідерського потенціалу.

Досліджено лідерські компетенції за відповідними ієрархічними рівнями та розроблено модель цих компетенцій. Запропоновано якості, якими повинні володіти сучасні лідери.

Дослідивши тенденції розвитку ТОВ «Лім-Трейд», можна зробити висновок, що існує низка факторів, які зумовлюють необхідність впровадження лідерства зокрема. Наприклад, диверсифікація управлінських посад, посилення конкуренції за працевлаштування, низька привабливість посад для персоналу з наявними лідерськими якостями, недостатнє використання сучасних інформаційних технологій та ін. Внутрішніми перешкодами на шляху формування та розвитку лідерських якостей у ТОВ «Лім-Трейд» є низькі темпи зростання прибутковості, низькі темпи зростання прибутковості, низькі темпи зростання розвитку управлінського персоналу та управлінського персоналу, висока витратомісткість управління та обмеженість фінансових ресурсів для мотивації креативності та лідерства персоналу, низька залежність від результатів праці та рівня оплати праці, зменшення частки офіційної зайнятості, зменшення частки управлінського персоналу, низький рівень соціально-трудова комунікацій, низький рівень соціально-трудова комунікацій, низький рівень соціально-трудова комунікацій, низький рівень соціально-трудова комунікацій, низький рівень соціально-трудова комунікацій, низький рівень соціально-трудова комунікацій, низький рівень соціально-трудова комунікацій. Низький рівень соціально-трудова комунікації.

Виділено ключові вимоги до персоналу, які визначають ступінь компетентності персоналу; доведено роль і значення лідерських якостей у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Лім-Трейд».

При аналізі впливу лідерства на результати діяльності ТОВ «Лім-Трейд» деталізовано чотири тактики лідерського впливу - раціональне переконання, надихаючий заклик, консультування та співробітництво.

Доведено, що для досягнення індивідуального та командного успіху

лідери повинні зосереджуватися на чотирьох ключових елементах: інтенсивність, напрямок, зміни та результати; проаналізовано динаміку основних показників ефективності лідерського впливу на ТОВ «Лім-Трейд» з 2020 по 2022 роки. Результати аналізу лідерського впливу керівництва ТОВ «Лім-Трейд» виявили високий лідерський вплив. У даній роботі оцінюється ефективність персоналу ТОВ «Лім-Трейд» як показник реалізованої лідерської компетенції з урахуванням функціональної спрямованості кожного підрозділу та застосуванням професійної методології з використанням універсальної шкали Харінгтона для кількісної оцінки результатів діяльності та якостей керівника (ділових, професійних та особистісних). Складається з кількісної оцінки показників у двох компонентах. Загальний рейтинг менеджерів відповідає якісним характеристикам від «низького» до «дуже високого» і дозволяє приймати кадрові рішення при просуванні та матеріальному стимулюванні менеджерів, а також визначати пріоритетні напрямки для покращення результатів діяльності та професійних, ділових і особистих якостей менеджерів.

З метою удосконалення напряму активізації трансформаційного лідерства в системі стратегічного кадрового інжинірингу в ТОВ «Лім-Трейд» впроваджено методологію Scrum у розвиток лідерських компетенцій; запропоновано удосконалення оцінки професійних якостей представників ТОВ «Лім-Трейд». Запропоновано удосконалений підхід до вибору стилів лідерства в ТОВ «Лім-Трейд».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гура Т. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 100 с.
2. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017. – 320 с.
3. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХІХ століття- початок ХХ століття): навч.посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 12– 46
4. Концепція лідера слуги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.sarpanet.ru / Lab_LPR / Джон](http://www.sarpanet.ru/Lab_LPR/) - (дата звернення: 12.11.2023).
5. Остафійчук Т.В. Сучасні підходи у дослідженні лідерства / Т.В.Остафійчук, Н.А.Штанько // Юридична психологія та педагогіка. – 2010. – №1(7). – С. 116- 126.
6. Жіноче лідерство як ресурс розвитку громад : Посібник для тренерів / Кононенко А.М. Сахно К.С. - Програми з відновлення миру і діалогу для внутрішньо переміщених жінок „Голос жінки має силу 2020” - 120 с.
7. Дунська А. Р. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій / А.Р. Дунська, М.О. Кравченко, С.В. Войтко. - Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. - 84 с.
8. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування / Т.В. Білорус // Актуальні проблеми економіки. - 2016. .- № 1. - С. 185–190.
9. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. Гавкалова // Україна: аспекти праці. - 2015. - № 3. - С. 31–37.
10. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємствам / Н.Л. Гавкалова // Проблеми науки. - 2016. - № 4. - С. 16–23.
11. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх. -

Київ : КНЕУ, 2014. - 398 с.

12. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності / С. Зінченко // Вісник там Національної академії державного управління при Президентові там України. - 2015. - № 3. - С. 156–162.

13. Кудря Я.В. Нові підходи до там кадрової корпоративної там політики в там управлінні персоналом / Я.В. Кудря // Проблеми там науки. - 2016. - Т № 7. т - С. 21–27.

14. Лисак У. А як у них? Особливості кадрової політики Японії / У. Лисак // Довідник кадровика. - 2014. - № 08 (98). - С. 71–73.

15. Савицька, О.М. Підходи до планування концепції системного лідерства в умовах трансформаційних змін бізнесу та розвитку цифрової економіки [Електронний ресурс] / О. М. Савицька, Л. І. Долгова. - Режим доступу : www.Ecopomy.Nauka.com.ua - (дата звернення: 12.11.2023).

16. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. - 2014. - № 09 (99). - С. 78–80.

17. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства / Г.В. Лич // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4. - С. 53–57.

18. Семенова І.І. Історія менеджменту: навчальна допомога для вузів / І.І. Семенова. - Київ: Економіка, 2010. - 222 с.

19. Храмов В.О. Основи управління персоналом / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. - Київ: МАУП, 2011. - 112 с.

20. Єфименко М.О. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві / М.О. Єфименко, Н.В. Ізюмцева // Економіка та управління підприємствами. - Випуск 24. - 2018. - С.157-162.

21. Жарик Є.А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами / Є.А. Жарик // «Молодий вчений». - № 6 (58). - червень, 2018 р. - С. 200-203.

22. Britchenko I.G., Smerichevskyi S.F., Kryvovyazyuk I.V. Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Atlantis Press: Proceedings of

the 2nd International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL 2018), volume 217. P. 115–121.

23. Stokes C. Leadership Development. Millennials and Leadership in the 21st Century. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.theforward.co/millennials-leaders-21st-century-workplace-needs/>. - (дата звернення: 09.11.2023).

24. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера / В. Приймак // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2012. - № 137. - С. 49–52.

25. Лаврук О.С. Управління формуванням професійної компетенції персоналом підприємств /О.С. Лаврук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки. - 2016. Вип. 24. Ч. 3. - С. 116–121.

26. Сімченко Н.О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління / Н.О. Сімченко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». - 2010. Вип. 7. - С. 126–132.

27. Бородієнко О. Критерії, показники, рівні сформованості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств / О. Бородієнко // Молодь і ринок. - 2017. - № 7. - С. 109–115.

28. Ушенко Н.В. Домінанти інтелектуального лідерства підприємств / Н.В. Ушенко // Економіка і організація управління. - 2017. - № 1(25). - С. 59–68.

29. Романчук І. Особистісна складова професійної компетентності керівника у сфері державної служби. [Електронний ресурс] / І. Романчук, І. Карнаух. - Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01\(4\)/10rivsds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10rivsds.pdf). - (дата звернення: 09.11.2023).

30. Козловська С.Г. Емоційна компетентність та лідерство / С.Г. Козловська, Г.І. Падурець, І.Б. Чудаєва // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. - 2013. Вип. 1(14). - С. 130–140.

31. Rao M.S. Shortlist Your Employer: Acquire Soft Skills to Achieve Your

Career and Leadership Success to Excel as a CEO. The Journal of Values-Based Leadership. 2016. Vol. 9. Iss. 1. Article 13. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://scholar.valpo.edu/jvbl/vol9/iss1/13>. - (дата звернення: 09.11.2023).

32. Salovey P., Stroud L.R., Woolery A., Epel E.S. Perceived emotional intelligence, stress reactivity, and symptom reports: Further explorations using the Trait Meta-Mood Scale. Psychology and Health. 2002. Vol. 17(5). P. 611–627.

33. Лугова В.М., Єрмоленко О.А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. Проблеми економіки. 2012. № 1. С. 64–67

34. Кривов'язюк І.В. Складники формування лідерських компетенцій сучасного керівника підприємства / І.В. Кривов'язюк // Проблеми системного підходу в економіці. Випуск. - № 6(68). - 2018. - С.90-95.

35. Бабич Т.О. Економічні детермінанти зміни технологічних укладів // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2015. – Вип. 126, Ч. I. – С. 167-181.

36. Бондаренко Е. Лідерство в бізнесі і в житті [Електронний ресурс]. - Режим доступу: csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2016/10/Лідерство-в-Бізнесі-і-вЖитті.pptx - (дата звернення: 09.11.2023).

37. Гусєва О.Ю. Концептуальні основи управління інтелектуальним лідерством підприємств / О.Ю. Гусєва, Ю.Л. Котлинський // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2016. - № 4 (18). - С 45-49.

38. Каленюк І.С. Глобальне інтелектуальне лідерство: сутність, форми прояву та індикатори / І.С. Каленюк, Л.І. Цимбалюк // Науковий вісник Дипломатичної академії України. – 2016. – Вип. 23 (3). – С. 22-29.

39. Каленюк І.С. Природа лідерства в сучасних умовах / І. Каленюк, Л. Цимбал // Економічна теорія. – 2015. - №2. – С.86-98.

40. Корнеєва Т.М. Державна політика у сфері економіки знань: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Т.М. Корнеєва. – К., 2010. – 28с.

41. Переосмислення критеріїв успіху в епоху глобальних змін: 19-те

щорічне опитування керівників найбільших компаній світу. Результати опитування українських керівників [Електронний ресурс] / PwC Україна, 2016. – 24с. Режим доступу: <http://www.pwc.com/ua/uk/survey/2016/ceo-survey-ukraine-issue.html> - (дата звернення: 09.11.2023).

42. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера / В. Приймак // Економіка. – 2012. - №137. – С. 49-52.

43. Приймак В.М. Лідерство в системі управління знаннями / В.М. Приймак // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Вип. 25. – С.88-94.

44. Федулова Л.І. Сьомий технологічний уклад: міфи, реальність та перспективи / Л.І. Федулова // Економічна теорія. – 2012. - № 1 (8). – С. 7-18.

45. Strategy That Works - Harvard Business Review Press - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.pwc.com/ua/uk/survey/2016/strategy-that-works.html> - (дата звернення: 09.11.2023).

46. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D. J. Teece // Strategic Management Journal. – 2007. – № 28. – Р. 1319 – 1350

47. Ушенко Н.В. Домінанти інтелектуального лідерства підприємств / Н.В. Ушенко // Економіка і організація управління. -№ 1 (25). - 2017. - С.59-68.

48. Дяків О. П. Структура лідерських компетенцій менеджера / О.П. Дяків, С.А. Прохоровська - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_1- (дата звернення: 09.11.2023).

49. Герасименко О.О. Лідерські компетентності в системі чинників конкурентоспроможності персоналу високотехнологічної діяльності / О.О. Герасименко, Г.В. Герасименко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - Випуск 4 (21). - 2019. – С.175-183.

50. Гуржій Н. М. Аналіз лідерського впливу керівника на результативність роботи машинобудівного підприємства / Н.М. Гуржій, Є.А. Жарик // REPORTER OF THE PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL

UNIVERSITY Section: Economic sciences 2018, Issue 35. – С.288-296.

51. Райко Д. В. Оцінка результатів діяльності керівників маркетингових служб / Д.В. Райко //Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 4, Т. II. – С.155-166.

52. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.

53. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с

54. Жданович Д. Проблемы и ошибки при внедрении Scrum - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://agile.by/2008/12/12/ problemy-i-oshibki-pri-vnedrenii-scrum> - (дата звернення: 09.11.2023).

55. Гранько О. Scrum или не-Scrum – какой подход выбрать? // Worksection, 08.05.2017. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://worksection.com/blog/scrum.html> - (дата звернення: 09.11.2023).

56. West D., Groll J. The Convergence of Scrum and DevOps // Scrum.org, 09.2017. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://s3.amazonaws.com/scrumorg-website-prod/drupal/2017-s.pdf> - (дата звернення: 09.11.2023).

57. Кулініч Т. В. Застосування підходу Scrum на великих промислових підприємствах / Т.В. Кулініч, Л.І. Болібрех // Молодий вчений. -2017. - № 10. - С. 930–931.

584. Чорна А. В. Scrum методологія як практичний метод підготовки інженерів-програмістів / А.В. Чорна // Інформаційні технології в освіті та науці. - 2017. Т. 1. - № 9. - С. 287–291.

59. Мінгальова Ю. І. Принципи використання гнучкого управління проектами SCRUM у науково-дослідній роботі студентів / Ю.І. Мінгальова // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені Михайла

Петровича Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. - 2018. - Т. 2. № 7. - С. 79–82.

60. Ярмолюк Д. І. Інтеграція методології Scrum у загальну систему менеджменту як інструмент підвищення ефективності управління / Д.І. Ярмолюк // Економіка і суспільство. - 2017. Вип. 10. - С. 439–443.

61. Northouse P. G. Leadership: Theory and practice. 8th ed. SAGE Publications, 2018. - 520 p.

62. Чорний А. В. Роль Скрам-майстра в розвитку лідерських компетентностей персоналу ІТ-підприємств / А.В, Чорний // БІЗНЕСІНФОРМ. - № 1 '2019. - С.383-395.

63. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. - 528 с.

64. Завадський Й.С. Менеджмент : підручник. Т. 2. / Й.С, Завадський. - Київ : УФІМБ, 2002. - 234 с.

65. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник : навчальний посібник / І.В, Іванова. - Київ : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2001. - 178 с.

66. Козак К.Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві / К.Б. Козак // Економіка харчової промисловості. - 2013. - № 3. - С. 24–28.

67. Лідери компанії “PepsiCo”. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://pepsico.ua/company/leadership/indra_fb. - (дата звернення: 09.11.2023).

68. Соловіцька Т.В. Сутність феноменів керівництва та лідерства / Т.В, Соловіцька // Університетські наукові записки. - 2009. - 137 с.

69. Степаненко Н.І. Особливості становлення професійно-значущих якостей майбутніх менеджерів / Н.І, Степаненко // Вісник КІБіТ. - 2008. - № 2. - 143 с.

70. Бінерт О.В. Лідерство та оцінка професійних якостей керівника / О.В. Бінерт, Л.Я. Балаш, О.В. Лисюк // Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - Випуск 2 (19) 2019. - С.115-121.

71. Вавдіюк Н.С. Удосконалення вибору стилів лідерства в ситуаційному менеджменті / Н.С. Вавдіюк // Економічний форум. - 2/2021. – С62-75.