

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Ситник Михайло Геннадійович

Кваліфікаційна робота

на тему: «Лідерство у системі управління
підприємством»
(на прикладі ТОВ «Білоцерківський ДБК»)

Група ТУБЦ-8-20-Б₁ УБ(4,6зс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

М.Г. Ситник

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Н.В. Хомяк

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Ситник М.Г. «Лідерство у системі управління підприємством» (на прикладі ТОВ «Білоцерківський ДБК») – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретичне обґрунтування теорій лідерства персоналу – визначено сутність, складові, напрямки розвитку лідерства, його класифікацію та оцінки його типів. Також, було розглянуто роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Білоцерківський ДБК», проаналізовано його діяльність, класифікацію персоналу, оцінена ефективність використання персоналу, досліджено розвиток технологій лідерства на підприємстві та організацію його розвитку.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано заходи щодо розвитку технологій лідерства та вплив цих заходів на робочий процес ТОВ «Білоцерківський ДБК» з урахуванням сучасного розвитку. Здійснено економічні розрахунки ефективності впровадження заходу з обґрунтуванням позитивного впливу на проектні економічні показники ТОВ «Білоцерківський ДБК».

Ключові слова: персонал, управління персоналом, лідерство, теорія лідерства, розвиток, розвиток лідерства, зарубіжний досвід, виробничі процеси, ефективність.

ANNOTATION

Sytnyk M.G. "Leadership in the enterprise management system" (using the example of LLC "Bilotserkivsky DBK") - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining an educational degree "Bachelor" in the specialty 073 "Management" in the field of knowledge 07 - Management and administration. — PJSC "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

In the first section of the qualification work, a theoretical substantiation of the theories of personnel leadership was carried out - the essence, components, directions of leadership development, its classification and evaluation of its types were determined. Also, the role of leadership in the personnel management system at the enterprise was considered.

In the second section of the qualification work, the organizational and economic characteristics of "Bilotserkivskyi DBK" LLC are provided, its activities, personnel classification, the effectiveness of the use of personnel are evaluated, the development of leadership technologies at the enterprise and the organization of its development are analyzed.

In the third section of the qualification work, the measures for the development of leadership technologies and the impact of these measures on the work process of "Bilotserkivskyi DBK" LLC, taking into account modern development, are substantiated. Economic calculations of the effectiveness of the implementation of the measure were carried out with justification of the positive impact on the project economic indicators of LLC "Bilotserkivskyi DBK".

Key words: personnel, personnel management, leadership, leadership theory, development, leadership development, foreign experience, production processes, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕХНОЛОГІЇ ЛІДЕРСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	
РОЗВИТКУ.....	9
1.1.Сутність, складові та напрямки розвитку лідерства як соціального та психологічного явища.....	9
1.2.Типи лідерства, їх класифікація та оцінка.....	19
1.3.Значення лідерства в системі менеджменту персоналу.....	26
РОЗДІЛ 2 ТЕХНОЛОГІЇ ЛІДЕРСТВА ПЕРСОНАЛУ	
ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ДБК» ТА ЇХ АНАЛІЗ.....	35
2.1. Організаційна та економічна характеристика ТОВ «Білоцерківський ДБК».....	35
2.3. Аналіз персоналу ТОВ «Білоцерківський ДБК».....	43
2.3. Аналіз технологій лідерства ТОВ «Білоцерківський ДБК».....	49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	
ТЕХНОЛОГІЙ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ДБК».....	58
3.1. Зарубіжний досвід у сфері лідерства та його запровадження на підприємстві.....	58
3.2. Основні напрями вдосконалення технологій лідерства в ТОВ «Білоцерківський ДБК», їх оцінка та економічне обґрунтування.....	65
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Характеризуючи динамічні процеси у малих групах, закономірно постає питання про те, що таке організована група, хто бере на себе повноваження її створення, яка психологічна закономірність управлінської діяльності групи. Проблема лідерства та управління є однією з важливих проблем соціальної психології, оскільки ці процеси не суперечать проблемі інтеграції групової роботи, а психологічно характеризують суб'єкт в цій інтеграції.

Лідерство визначається як один із важелів інтеграції групової роботи, коли особа або соціальна група осіб бере на себе повноваження по координуванню та керує діями всієї групи осіб. Сьогодні, в умовах стрімкого розвитку нових економічних стосунків, потреба в менеджерах і керівниках постійно зростає. Лідери відіграють важливу роль у житті малих і великих груп-колективів, у прийнятті колективних рішень, які важливі для кожного її учасника. Тому проблема лідерства є сьогодні актуальна, вимагає вивчення стилів керівництва групою, його вплив на прийняття рішень у групі, якості, якими володіє потенційний лідер [11].

Багато вчених зробили великий вклад у розвиток різних концепцій лідерства. Серед них найвідоміші: С. Тард (1843-1904), А. Лебон (1841-1931). Тард вважав, що маси самі шукають своїх лідерів, як би виділяючи їх із своєї маси. Але більш цікавими стали погляди А. Лебона, який робив наголос, що натовп відіграє провідну роль у житті суспільства і є домінантою над лідером, ставить перед ним цілі, завдання і програмує поведінку мас. Слідом за працями С. Тарда і А. Лебона поступово почали формуватися перші вчення про лідерство, з'явилося сам слово «лідер», яким позначено особистість, яка має владу і керує іншими людьми [2].

Проблемою лідерства займалися такі фахівці як М. Басс, С. Грегоренко, Дж. Джуліані, Ф. Селезнюк, О. Холландерс, В. Хоманст, Ф. Фіделер. Серед

вітчизняних вчених проблемою лідерства переймалися: Х.С. Ашина, І.Б. Волковський, Н.С. Жеребіва, О.М. Кузьміна, Л.С. Уманська.

Мета роботи – узагальнити теоретичні знання з дослідження технологій лідерства, провести аналіз ефективності лідерства в ТОВ «Білоцерківський ДБК».

Об’єкт дослідження – розвиток технологій у сфері лідерства в компанії ТОВ «Білоцерківський ДБК».

Предмет дослідження – теоретичні та методологічні принципи технологій лідерства на ТОВ «Білоцерківський ДБК».

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені та вирішені наступні **завдання роботи**:

- провести дослідження сутності, напрямів розвитку технологій лідерства в компанії;
- провести аналіз персоналу компанії та проаналізувати ефективність його впровадження;
- дослідження резервів росту продуктивності діяльності компанії за допомогою методу факторного аналізу;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення ефективної системи розвитку лідерських технологій ТОВ «Білоцерківський ДБК».

Методи дослідження. Під час дослідження використовувалися такі методи наукового пізнання:

метод абстрактно-логічного аналізу при оформленні теоретичних узагальнень і формулювання висновку до роботи,

метод статистико-економічного групування використовувався для відображення змін у розвитку компанії,

табличний і графічний методи потрібні для візуалізації результатів дослідження та проведення розрахунків.

Інформаційне забезпечення включає в себе законодавчу та нормативну базу у сфері регулювання праці в державі; норми трудового законодавства України; вимоги до фінансової та статистичної звітності

організації; роботи вітчизняних та зарубіжних спеціалістів, пов'язані з темою мого дослідження; матеріали наукових і практичних конференцій; ряд спеціалізованих періодичних видань по темі дослідження.

Структура роботи. Бакалаврська робота має вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Обсяг основного тексту в роботі становить 70 сторінок, в яких розміщено 21 таблиця і 3 рисунки. Список використаних джерел складається з 50 найменувань вітчизняної і зарубіжної літератури та інтернет-джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕХНОЛОГІЇ ЛІДЕРСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ

1.1. Сутність, складові та напрямки розвитку лідерства як соціального та психологічного явища

Лідерство – це процес створення та керування малими соціальними групами, який направлений на досягнення спільної мети колективу в найкоротші терміни із максимальною ефективністю, підтриманий існуючими в державі соціальними стосунками. Основна відмінність керівництва і лідерства полягає в тому, що ці теорії працюють в різних сферах. Керівництво належить формальній сфері, а лідерство – неформальній сфері. Основною функцією неформальних лідерів є компенсаторська функція, яка полягає в ліквідації недоліків у роботі керівників офісів [1].

Структурі лідерства суб'єкт (лідер), його мета (проводити організація і стимулювати колег до змін, виконання своєї особливої цілі), мотивація лідера (інтерес до керівництва, влада, мотивація на самоствердження особи, самореалізації у професійному рості, афіліації, досягнення результатів, трансформація, допомога колегам), зміст лідерства (теорія лідерства та способи її реалізації), методи (способи колективної діяльності лідера та послідовників з метою вирішувати колективні цілі та завдання), діяльність щодо реалізації (дії з організації, планування, експертизи, зовнішнього представництва, контроль внутрішніх відносин у колективі) і результат лідерства (висока ефективність роботи в колективі та зміни позитивного характеру в колективі).

Лідерство - це поява особливого статусу у лідера або іншого члена команди. Для нього характерні стосунки, засновані на довірі, авторитеті, готовності підтримати у всіх починаннях, визнанні високого професіоналізму, особистих симпатіях, здатності до самоосвіти та перейняття досвіду [10].

Суть лідерства - це об'єктивна сутність, що окреслюється стосунками між працюючими в мікросередовищі (в колективі). Дана сутність виникає з потреб і практики неформального менеджменту. Проявлятися лідерство може різними способами, але в колективі завжди є людина, що має винятковий авторитет та довіру у більшості членів колективу. Така довіра породжена її людськими якостями, кваліфікацією, ставленням до роботи та персоналу. Особа, що відповідає такому статусу в колективі компанії, – лідер. Тому, коли до керівництва приходить неофіційний керівник, його менеджмент значно сильніший, приутня тенденція виконання цілей компанії у швидкому темпі, результативність роботи підвищується, а керувати такою командою стає набагато легше [15].

Лідерство зазвичай означає:

- уміння, яке базується на особистих якостях, регулювати поведінку окремих осіб і груп працюючих, направлене на спрямування їх прагнень на досягнення поставлених цілей компанії;
- певний своєрідний характер групової динаміки, що показує прагнення колективу під керуванням лідера ефективно реалізовувати творчий потенціал кожного, об'єднати діяльність всіх членів колективу для досягнення спільного плану цілей і завдань фірми;
- сукупність властивостей або система рис, які властиві тим, хто піддається впливу без примушування;
- можливість впливати на поведінку членів колективу через основи комунікативного спілкування [14,с.220];
- водночас процес і здатність: як процес лідерство – це використання форм непримусового впливу для окреслення цілей певної групи працівників або компанії, мотивація поведінки, яка дозволяє досягти поставлених цілей і сприяти створенню культури колективу або фірми, як властивість, лідерство - це група певних характеристик, які властиві тим індивідам, які усвідомлюють, своє лідерство.

Лідерство - це здатність мати вплив на окремих людей або групу людей, спонукаючи їх вести діяльність для досягнення цілей. Отже, лідерство – це найважливіший чинник системи менеджменту трудовим колективом фірми, за допомогою якого зростає результативність їх діяльності.

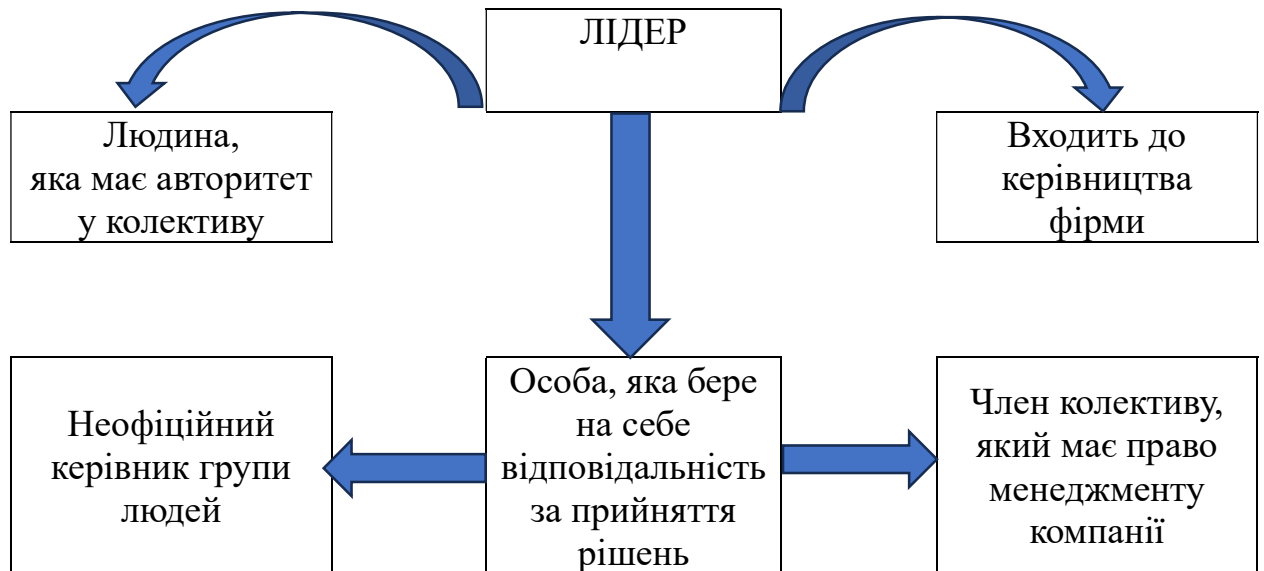


Рис. 1.1 Графічне зображення поняття «Лідер» [22]

Лідерство має велике значення навіть на початкових етапах розвитку держави. У процесі соціалізації люди змінили своє значення лідерства, хоча головна мета полягала в тому, щоб команда людей досягла своєї мети і залишилася незмінною.

Лідерство є основним процесом формування поведінки групи людей. Без лідера не існує колектив. Сьогодні лідерство не базується на традиціях, а формується відповідно до психології особи, при цьому головний принцип лідерства залишається. Ведучий обов'язковий має бути в чомусь вищим порівняно з іншими членами команди (знаннями, мораллю або фізичними властивостями). Лідерство - соціальна потреба колективу фірми, сформована історично, протягом процесу їх функціонування. Лідерство проявляється при формуванні мети, на нього орієнтуються стосунки між членами колективу [17].

Керівник – це людина, яку ніхто не призначає і яка висувається, коли колектив рухається до поставленої мети, шукає оптимальні шляхи організації праці, способи досягнення мети. Завершальна роль у висуненні командою лідера належить ситуації. Така ситуація може полягати в збільшенні та ускладненні складу команди та виникненні проблем при досягненні колективної цілі, зовнішніх та внутрішніх загроз, колективних конфліктів або фіаско офіційного лідера. В останньому епізоді - це, як правило, менеджмент відділу неофіційний керівник.

В особливо важких умовах у великій групі один лідер не справляється зі своїм завданням, в такій ситуації для забезпечення досягнення поставлених завдань команда висуває двох або декількох лідерів. Такі ситуації вимагають встановлення ієрархії лідерства: головний лідер стає на чолі групи, за ним йдуть керівники другого і третього рангу. У випадку, якщо ієрархія лідерства окреслюється рамками формальної структури менеджменту, то таке лідерство має істотний вплив на менеджмент колективу та роботу офіційного менеджера [2].

Суб'єктивний фактор у сфері лідерства має велике значення для менеджменту, провокує жагу влади, наживу, престижу а інше. При визначенні лідера важливо його бачення норм і цінностей, важливо, щоб це бачення співпало з баченням більшості учасників колективу. Члени команди повинні розглядати лідера, як «одного серед нас» або «найкращого серед нас» [33].

Особистісні якості лідера певною мірою мають перевершувати ті ж якопараметристі інших членів команди. В іншому випадку особа, рівень якої значно вищий за рівень свого найближчого оточення, буде розглядатися як унікальна особа. Її можуть відразу відкинути, або ізолювати, або за пораду будуть поважати та за свого ніколи не приймуть. Через це така особа не може бути неформальним лідером колективу [46].

Хочу навести головні психологічні і особистісні якості справжнього лідера колективу, які природно можуть бути притаманні особі лідера. Хочу зауважити, що, кожен з двох характеристик лідера потрібно розвивати і

вдосконалювати. Так же, як люди повинні розвивати свої професійні уміння. Основні лідерські риси показані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні лідерські якості [14].

Назва якості	Характеристика якості
Лідер та його чесність	Лідер повинен мати довіру членів колективу
Лідер та його відкритість	Дана якість дає можливість слухати нові ідеї, навіть ці ідеї не є відповідними загальним стереотипам мислення. Це дає взаємну повагу і довіру між лідером та його послідовниками, і дає можливість всім вільно пропонувати нові особисті ідеї і думки стосовно ідей, та бути почутими. Справжній лідер вміє слухати і вміє сприймати ідеї інших. Самі можуть створювати нові методи ведення справ, раніше ще ніким не вводилися
Лідер та його творчий підхід до проблем, які виникають	Дана якість дає змогу певній особі бачити те, що інші бачити не можуть, і такий лідер веде всіх в потрібному напрямку
Лідер і рівень його впевненості	це змога чітко окреслити напрям руху колективу і результат діяльності. Лідер повинен вселяти впевненість у всіх працівників та об'єднувати можливості всіх членів колективу на шляху до вирішення поставлених завдань
Лідер та його почуття гумору	Ця якість знімає напруження і нецікавість, а також допомагає вирішувати конфлікти, що виникають між членами колективу. Гумор є певною формою керування. Вона сприяє забезпеченню контролю над трудовою атмосферою і сприяє формуванню духу товариства між членами колективу
Лідер та його ентузіазм	керівник повинен бути джерелом натхнення для всіх і бути мотивувати персонал, що працює задля досягнення цілі
Лідер і його вміння аналітично мислити	сучасний лідер повинен бачити цілісну картину ситуації, розбляти проміжні цілі діяльності, з метою визначити керований напрям роботи та і отримати результат в цьому напрямку роботи
Лідер і його готовність до змін	Під рівнем ефективності лідера, розглядають важливість проведення змін, усвідомлювати неминучість змін в процесі роботи і залишати речі такими, якими вони є. Таким чином, керівнику повинен передбачати нововведення

Розвиток якостей, характерних для успішного менеджера, повинен включати: можливість визначати мету, вміння приймати потрібні рішення, вміння ризикувати, вміння мотивувати персонал, вміння необхідні для

створення команди, бажання пізнавати себе, зберігати цілісність особи, самовдосконалення протягом життя, вміння ефективно спілкуватися та також активно допомагати іншим досягати успіхів.

«Лідери не народжуються і не робляться будь-ким – вони роблять себе самі» [15], тому навіть ті, хто народився з якостями лідера, мають вдосконалювати себе, для збільшення своїх шансів на досягнення високого результату як лідера колективу. Сучасний лідер повинен мати психологічні якості, які поєднують знання, цінності, навички і поведінкові характеристики. Поведінка сучасного лідера має будуватися на певних параметрах, які є компетентний для всіх членів колективу з метою отримати відмінний результат роботи. Головне – це вміння вислухати думку кожного члена колективу до початку роботи, в бесіді потрібно користуватися «чарівними» словами, такими як: будь ласка, дякую, допомогати членам колективу в процесі знаходження рішень всіх проблем, обов'язково дотримуватися усні своїх обіцянок, у всьому бути прикладом, проявляти цікавість до справ своїх підлеглих, брати участь у святкуванні будь-яких перемог, маленькі вони чи великі, бути не скупим на вдячність за добросовісно виконану роботу, та завжди бути готовим брати на себе відповідальність, якщо результат командної роботи поганий або не достатній [14].

Згідно з дослідженнями, різні люди мають багато різних потреб для задоволення процесу трудової діяльності. Вони можуть бути виражені в різному ступені: для одних є важливим, щоб праця давала можливість особистого росту, для інших це засіб для досягнення високого статусу, влади над іншими особами, треті прагнуть до різноманіття праці. Потрібно описати профіль мотивації з наступними ознаками: необхідність у високій заробітній платі; необхідність в комфорті умов праці; необхідність чіткого структурування праці; необхідність в соціокомунікаціях; необхідність у формуванні та підтримці тривалих, стабільних відносин.

У керівництві діють суб'єктивні і об'єктивні чинники, зовнішні і внутрішні передумови чітко сплетені, пов'язані між собою. Лідер повинен рухатися до лідерства і зберігати цю роль у майбутньому [8].

Особистість менеджера характеризується багаторольовою структурою. Кожна людина - це громадянин своєї держави, член сім'ї, член колективу, керівник і підлеглий одночасно. Це призводить до великої кількості робіт, які виконує кожна окрема особа. І чим більший набір роботи, яку виконує особа, тим буде вищий рівень поведінки людини в соціумі, тим більшою є соціальна значимість особистості. Однак сама соціальна роль не пов'язана з індивідуальністю особи. Але в той же час соціальна роль досить сильно впливає на психологічну структуру людини. Лідерство потрібно розуміти насамперед як процес організації, процес планування та процес менеджменту діяльності в колективі. [1, с.145]

Лідерство – об'єкт досліджень багатьох фахівців і зараз існують три основні теоретичні підходи, з допомогою яких аналізують лідерство.

1. Харизматичний підхід (від «харизма» — благодать) говорить, що лідер – це особистість, яка володіє певним набором особистісних якостей, здатністю мотивувати людей до праці з високим рівнем ефективності і продуктивності. Теорія «великої людини». (її походження йде від стародавніх греків і римлян) говорить, що лідером народжуються, а не стають в процесі діяльності. Ця теорія робила спроби охарактеризувати комплекс фізичних, психічних та індивідуальних рис, притаманних різним типам лідерів.

Хоча фахівцям так і не вдалося скласти повний набір якостей, якими б володіли гарні лідери, але виявлено, що деякі характеристики є обов'язковими для менеджерів, а саме: високі розумові здібності, широкий суспільний інтерес та зрілість людини. Як і менеджмент, лідерство - це об'єкт досліджень на початку 20 століття. В саме в той час почав проявлятися інтерес до менеджменту як науки [3].

Вперше системну основу менеджменту як явища розпочали вивчати в 30-40-х рр. Спочатку дослідження було спрямоване на виявлення загальних

або особистісних показників характеристики ефективного менеджера, що визначалося передусім вимогами виробничої діяльності за цих умов з'явилася особиста теорія лідерства (теорія великої людини), згідно з якими найкращі лідери повинні мати певний перелік вроджених якостей особистості.

Водночас деякі науковці опиралися на засади універсальності, за яких : розроблено унікальний перелік лідерських ознак, запропоновано визначення значення кожної якості чи групи якостей, з допомогою загальної оцінки , враховуючи рівень менеджера, специфіку праці людини. Лідерські якості ретельно записувалися і були основою для створення цілого ряду тестів, з допомогою яких робився відбір придатних для лідерства осіб. Деякі вчені наголошували на позиції власного підходу, тобто були розроблені переліки необхідних лідерських якостей залежно від конкретного виду задачі менеджменту, яку потрібно розв'язати. Ще інші зробили ці власні набори залежними тільки з категорії службовців [14].

2. Ситуаційна теорія наголошує, що особи, які формуються як лідери, не стільки завдяки своїй особистості, скільки через різні ситуаційні чинники та конформність відносин між лідером і ситуацією. За словами американського вченого Фідлера, є три критичні ситуації, що впливають на високу ефективність лідерства (таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2.

Характеристика критичних ситуацій впливу на лідерство
(за Фіндлером)

Фактор впливу	Характеристика фактору
Посада	керівник, який має більше посадових обов'язків, може краще керувати процесом роботи, чим той, хто не має таких повноважень
Структура задач	це чіткість, з якою було поставлено завдання і можуть описуватися у відношенні з трудовою ситуацією
Взаємовідносини	Стосунки між лідером та членами колективу, з огляду на те, яку довіру має колектив до лідера і чи готовий йти за ним до мети

3. Синтетична теорія показує лідерство процесом утворення міжособистісних стосунків в колективі, а лідера суб'єктом менеджменту даного процесу. Головний зміст даної теорії полягає в тому, що сам явище лідерства характеризується як спільна групова праця.

Лідерство як відповідне соціальне явище включає чотири основні показники: лідер та його характеристика; положення, потреби та інші риси послідовників лідера; характеристика організації: її ціль, структура, характер завдань, які вона має виконувати; середовище: соціальний, економічний та політичний його характер. Лідерство є складною комбінацією зазначених показників. Вплив лідерства у підприємницькій роботі з точки зору управління проявляється у зміні настроїв, формуванні побажань та уявлень про розвиток підприємництва колективом фірми [15, с.196].

Сьогодні лідерство є складним соціальним та психологічним процесом колективного вирізняється за різними показниками (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3.

Показники проведення аналізу лідерства [2, с.427]

Показник	Характеристика показника
Зміст діяльності	Надихаючий лідер, що подає поведінкову програму; виконавчий директор, який слідує за забезпеченням виконання вже прийнятого плану; лідер, який водночас є натхненник та організатор діяльності
Характер діяльності	Універсальний лідер, який весь час проявляє свої якості керівника; ситуаційний – це лідер, якості якого видно лише в окремій, конкретній ситуації
Стиль діяльності	За стилем роботи розрізняють лідерів з авторитарним, демократичним та ліберальним стилем діяльності

В науці є три підходи для окреслення значущих показників ефективного лідерства з огляду на особистісні якості, поведінкові і ситуаційні фактори (таблиця 1.4)

Таблиця 1.4.

Підходи до визначення показників ефективного лідерства [16]

Підхід	Характеристика підходу	Недоліки підходу
Підхід з огляду на особисті риси	Відповідно до цієї теорії (теорії великих людей) найкращі менеджери мають певний набір особистих якостей, а саме: інтелектуальний рівень, рівень знань, привабливий зовнішній вигляд, чесність, здоровий глузд, високий рівень ініціативності, освіченість, впевненість у своїх силах.	Однак щодо набору якостей, які повинні бути присутніми в характеристиці справжнього лідера, єдиної думки немає. Так як такого набору якостей немає, Ефективність лідерства ситуативна, хоча особистісні якості лідера важливі в менеджменті.
Поведінковий підхід	Відповідно до поведінкового підходу лідерства ефективність роботи лідера не визначається особистісними якостями лідера. Головним в його роботі є манера поведінки з підлеглими в колективі.	Основний недолік даного підходу - це схильність до відходу з припущенням, що є єдиний оптимальний стиль менеджменту. Ймовірно, що ефективність стилю лідера залежить від конкретних ситуацій. Зміна ситуації призводить до зміни стилю лідерства.
Ситуаційний підхід	Суттєве значення для складових ефективного лідерства мають особистісні якості менеджера та його поведінка.	Але в ефективності управління вирішальне значення належить ситуативним показникам: особистісні якості підлеглих, характер поставлених задач, вимоги і вплив оточення, а також інформація, яка є в розпорядженні керівника.

Отже, лідер - це людина, яка, з огляду на свої особисті характеристики, має домінуючий вплив на команду. Лідерство - це суттєва складова діяльності менеджерароботи керівника, яка пов'язана з ціленаправленим впливом на поведінку людини або групи людей. Інструментарієм даного впливу виділено комунікативні здібності та особисті якості керівника, які є відповідними зовнішній та внутрішній потребі команди.

Є чимало якостей, визначених для лідера і вони дуже різноманітні: здатність бачити на декілька кроків вперед, виваженість, енергія, рішучість діях, послідовність в роботі, кругозір і т. д. За останнє десятиріччя теорія менеджменту отримала певні зміни і корективи. Функції формального лідера

такі: процес планування діяльності, організаційна функція, робота з персоналом, координування і контроль. Всі теорії лідерства та їх види підкреслюють ту чи іншу функцію як основну характеристику певного виду лідерства. Одні функції показуються як головні на різних рівнях розвитку команд в компаніях і для самих компаній, в різних ситуаціях, для реалізації різноманітних задач [41].

1.2 Типи лідерства, їх класифікація та оцінка

В науці виділено три основних підходи до розуміння лідерства. Перший підхід виходить з того, що увага акцентується на рисах характеру менеджера та підлеглих. При виборі управителя в даному випадку акцент робиться на риси його характеру, які має лідер від природи. Другий підхід був названий поведінковим. Цей підхід базується на типах поведінки потенційного менеджера. Третій підхід називається теорія випадку. Він базується на переконаннях, що успіх сучасного лідера на пряму залежить від ряду зовнішніх чинників, які слід враховувати до всіх типів характеру та поведінки лідера [39].

Спроби виділити риси характеру, які повинен мати ідеал менеджера, складаються з основи цієї теорії. Дослідники зосереджуються на особистих якостях, фізичні характеристики та розумові навички потенційного менеджера – основа формування лідера. [10].

Фахівці виділили недоліки досліджень в межах теорії про риси характеру. Причина цих недоліків – це розширення масштабів досліджень, що зрештою привело до створення універсального способу відбору менеджерів перед їх прямим включенням в діяльність Це і стало народженням основи теорії поведінки лідера. Цей підхід заснований на аналізі досвіду життя майбутнього менеджера, про те, якими є успішними або неуспішними його кроки в діяльності. У разі збігу стилю поведінки заявника певним стандартам, він

точно має шанс бути призначеним на посаду. Якщо особа вже займає посаду керівного характеру, то в цьому випадку є певні способи, які допомагають лідеру вибрати найбільш правильний метод поведінки задля підвищення ефективності управлінських структур [12].

Наука знає яскравих представників волюнтаристської теорії лідерства – це Томас Карлайл (1795-1881) і Ральф Емерсон Волдо (1803-1882) [1]. Наукові дослідження виявили три основні підходи для розуміння теорії лідерства: підхід з огляду на особистісні якості, поведінковий та ситуативний підходи [2, с. 624]. «Лідерство — це мистецтво спонукати людей робити те, що тобі потрібно, причому робити це з бажанням» [3].

Вперше тлумачення поняття лідерства, в тому числі політичне лідерство бачимо в роботах істориків епохи Античності: Геродот, Плутарх, Гракх та ін. Центром їхніх історичних оповідань завжди були видатні люди – королі, полководці, впливові державні діячі. Ці люди вважалися владарями від Бога. Вони суттєво відрізнялися від звичайних людей, і звичайно ж, мали всі блага соціуму.

В період Відродження відбувся сильний розквіт мистецтва і наукових досліджень [4]. Потім Італієць Н. Макіавеллі створив свою теорію, відповідно до якої люди бувають різними, але вони мають однакові навички, у своїй суті більше тяжіють до поганого, чим до доброго. У своїй праці «Правитель» він проаналізував суть політичного лідерства через призму досягнень керівниками поставлених завдань. Він говорив, що успіх лідера в політиці визнається людьми, які чекають від нього позитивного результату: «Там, де його немає суду моралі, оцінюють за результатами роботи». Основне, на думку філософа, полягає в тому, що є основою природи людини - це тяга до цікавості, чи жадоба влади і незаконної наживи. Н. Макіавеллі говорив, що типовий лідер в політиці - це керівник, який переслідує мету, не дивлячись на методи [6].

Ідеал лідерства в роботах Н. Макіавеллі – герцог Румунії Чезаре Борджіа. Макіавеллі знайшов особливу теорію, відповідно до якою правителі, що знаходяться в політиці, повинні вдаватися до великого, віртуозного

шахрайства, зради, які, як вважав філософ, повинні вимагати проявів мужності, особистих впливових і авторитетних якостей від лідера [5].

Німецький учений Ф. Ніцше (1844-1900) в своїй теорії лідерства наголошував на необхідності формувати вищий біологічний тип – особа-лідер, суперлюдина. «Мета світу, — говорив Ніцше, — знаходиться у вищих її представниках. Суспільство мусить все робити, щоб народжувалися великі постаті — це, є його основною метою». Лідер, в його розумінні, вищий біологічний вид особи, яка може ігнорувати усталені норми культури і не зважати на політичні цінності.

В роботі «Генезис моралі» він показував бажання особи мати пост керівника. Це природний інстинкт і як говорив філософ, що ігнорування лідером моралі має місце бути. Ф. Ніцше сприймав своїх сучасників як втрачене покоління, своїх героїв він бачив героями майбутнього періоду. Особа повинна подолати в собі всі якості, які провокують спокій і лінь. Людина повинна зробити все, щоб позбутися буденності, бути над нею, стати особистістю, яка має здатність до володіння та господарювання. Це своєрідна концепція самовиховання, знищення рабства в собі [20].

Підхід до концепції лідерства Ф. Ніцше, спрощеного вульгаризованого характеру, - це прикладний фашизм. Ця теорія призвела до неправильного розуміння філософії і на неї було покладено ярлик негуманної теорії. Ця теорія частково переплітається з думками Б. Рассела, який говорив, що головна мета лідера – це влада і слава. Прагнення до влади має два види: для лідерів - експлікативна, і для послідовників - імплікативна [6].

Французький соціолог Г. Тард (1843-1904) писав про те, що лідер – це водій соціальних процесів, сила, яка стимулює і, певною мірою, спрямовує розвиток історії людства. На думку Тарда, більшість людей не можуть бути здатними до творчості, розуміння сутності історичного, політичного та соціального процесу, а отже, ці функції здійснює менеджер. Науковець прагнув показати, що основним законом життя в соціумі є продовження послідовниками ідей лідера. Більшість людей не можуть самотійно

працювати. Єдиним джерелом розвитку соціуму є зроблені відкриття ініціативними та оригінальними особами [7].

Аналіз теоретичного рівня феномену лідерства вимагає утворення методологічних основ емпіричного дослідження. Методологічна основа, необхідна для створення цілісної концепції лідерства, є саме соціальною філософією. Як зазначалося дослідником О. Симагін «долаючи труднощі, що виникають, становлення «цілісного уявлення» про статус лідера, його послідовну категоріальну аналітику можливий у сукупності змістовної сучасної соціальної філософії, так як саме філософія наголошує на розумінні загальних основ явищ життя суспільства» [8, с.16].

Увага політичних діячів різних періодів до проблем політичного лідерства не випадкова. Лідерству притаманний занадто широкий об'єктивний спектр принципів. Явища які входять в поняття терміну лідерства, можна бачити не тільки в соціумі, а й в навколишньому середовищі, наприклад у світі фауни, які ведеться збірний, стадний спосіб життя і серед тварин завжди визначається досить сильний та рішучий лідер, який може вести за собою все стадо тварин.

Що стосується людської спільноти, історія постійно доводить, що є функції лідерів в політиці є досить суттєвим і не вписується в марксистсько-ленінські принципи, які зводили свою роботу до принципів визначення та здійснення класових потреб. Таке тлумачення зводило нанівець суть лідерства в політиці, викривляло її значення для розвитку соціуму, яке видно не тільки в теоретичних схем, а й у практиці революційних дій [5].

Тому лідерство зазвичай сприймають як процес малої організації соціальної колективу та менеджмент ним, що допомагає досягати групову ідею за оптимальний час і з найкращим результатом, визначеним переважаючим в соціумі суспільними стосунками. Лідер — це член команди, кого без обговорення було висунуто на роль неофіційного лідера за певних, конкретних і достатніх умов значущої ситуації і забезпечує організації спільної праці

колективу, з метою найшвидшого та найуспішнішого досягнення поставленої цілі [3, с. 205].

На відміну від лідерства, управління офіційно регулюється соціальними та організованими процесами. Спільними ознаками лідерства та управління є здатність до розвитку і використання влади, тобто можливість впливу на поведінку інших людей або на ситуацію в цілому. Даний вплив проводиться різними методами, за допомогою таких властивостей як авторитет, примусовий закон, традиції, економічні чи ідеологічні механізми.

Так, вчені, які вивчали феномен поняття лідер протягом 1940-1960-х рр. років, усі основні принципи лідерства та відповідні їм дослідження аналізуються трьома основними принципами:

а) по-перше, ці теорії базувалися на думках, що найкращий спосіб лідерство - це підхід, орієнтований на співробітників або на їх стосунки;

б) по-друге, наголос зусиль дослідників був спрямований на міжособистісні зміни, такі як якості керівника, його поведінка та мотивація до діяльності;

в) по-третє, функція другого плану надавалася таким змінним, як лідерська кмітливість, ефективність у вирішенні задач виробництва і професійні знання керівника [35].

У даний же період вчені почали систематично вивчати форми поведінки, пов'язані з ефективним лідерством. Це дослідження призвело до відкриття двох важливих «чинників поведінки». Один фактор отримав назву «увага» і включав соціально-емоційні, експресивні норми поведінки, які пов'язані з фактором цікавості і дбайливого ставлення до думок інших, почуттів і самопочуття підлеглих членів команди. Другим фактором було базове «структурування» учасників команди, встановлення стандарту роботи, аналізу результатів діяльності, зосередження на завданнях виробничої сфери [7, с. 54].

Теорія «шлях-ціль» також має чітку спрямованість на виконання завдань компанії. яка формується на взаємодії поведінки та ситуації. У ньому зазначено, що керівник повинен мотивувати працівників двома методами:

- а) підкресленням зв'язку власних потреб з цілями працівників фірми;
- б) роз'яснення і полегшення методів роботи, які повинен вибрати підлеглий для досягнення не тільки особистих потреб, але й цілей компанії.

Дана теорія доводить, що мотивація поведінки призведе до позитивного ефекту, якщо принцип майбутньої діяльності не зрозумілий працюючому. Коли функції чітко визначені, то це матиме негативний результат. Поведінка яка базується на увазі до підлеглих працівників, приведе до сприятливих результатів, при умові, що майбутня діяльність є нудною чи відразливою [7, с. 56].

Теорія регуляторних рішень, розроблена В. Врумом і Ф. Йеттоном, подає умови, при яких керівник повинен приймати рішення автократично, на основі консультацій з членами колективу чи надати колективу повну незалежність у виборі рішень. Таким чином, ця методика показує що: рішення, які прийнято індивідуально, є більш ефективні, за умови обмеження в часі; підлеглі проявляють більше бажання до виконання завдання, якщо вони будуть брати участь у його створенні; складні та незрозуміло сформульовані задачі потребують додаткових знань і консультацій для отримання певних результатів [7, с. 57].

Трансакційні теорії зосереджені на стилі та поведінці керівника взаємопроникні з поведінкою підлеглих і виконанням ними цілей. Лідери мають продемонструвати свою автентичність, демонструючи компетентність і відданість діяти. Це дозволяє їм пізніше отримувати «кредити довіри» від колективу. Потім ці кредити лідер використає для відхилення від прийнятих колективних рішень і принципів, керуватися у пошуку нових напрямів чи отримати розуміння від колективу за дрібні правопорушення.

Ще один підхід до проблеми лідерства, ґрунтувався нормах поведінки керівника. Аналізуючи цей підхід, можна сказати, що результативність

керівника окреслювалася не самими його особистісними якостями, ставлення до членів колективу. Вивченню питань проблем лідерства допоміг поведінковий підхід. Поведінковий підхід мав суттєві недоліки, суть яких у абсолютизації одного визначеного стилю менеджменту, який залежить від конкретних обставин. Таким чином, вченим довелося відкинути поведінковий підхід і користуватися ситуаційним.

Синтетична теорія лідерства виникла на основі розроблених раніше теорій. За її тезами, лідерство розкривають як процес міжособистісної організації стосунків в колективі, а лідер розглядається як суб'єкт менеджменту даного процесу [7, с. 57]. Для таких трактувань лідерства використовується колективна функція і тому, його слід вивчати з позиції ідей і завдань колективу. Такий процес повинен враховувати структуру особистості керівника та час роботи колективу.

Синтетична теорія є основою обґрунтовань вітчизняних дослідників, які вивчають динамічні процеси в колективі. Суть лідерства, згідно з цими трактуваннями, полягає в дослідженні змісту спільної колективної роботи малих колективів. Центром уваги є не просто ситуація, а певні цілі колективної роботи, де члени колективу можуть показати свою здатність направити колектив для вирішення поставлених завдань. Такий керівник відрізняється від інших членів колективу відсутністю особливих характеристик і вищим рівнем впливу на підлеглих [3, с. 154].

Більш ефективним є управління колективом, яке ведеться у лідерському форматі. Лідера показано як особу, яка здатна об'єднувати персонал для діяльності по досягненню певної цілі. Лідер - особа, на яку рівняються інші члени колективу, можуть приймати найбільш відповідальні рішення, що показують їхні інтереси та окреслюють характер колективу [8, с. 554].

З раніше сказаного, лідерство - це уміння впливати на колектив, поза межами офіційних функцій і статусу керівника. Лідерство - це процес, природного соціального та психологічного характеру, в основі якого лежить особистий авторитет щодо поведінки членів команди. Фрейд бачив лідерство

як подвійний процес: з одного боку - колективний, з другого боку - персональний. Основою цих принципів лежить вміння лідера несвідомо залучати людей, викликати почуття захоплення, обожнювання, кохання до керівника. Народне поклоніння одній особі може зробити його лідером колективу.

За трактуваннями А. Менегетті, лідер – особа, яка, на угоду власному егоїзму, виконує суспільне завдання. Власною роботою, лідер займається дистрибуцією матеріальних благ і дає роботу сотням людей. Водночас керівник стимулює розвиток у соціумі та приносить пожвавлення економіки, що дає ривок еволюції соціуму [4, с. 96].

Таким чином, думка лідера – це його діяльність у певному колективі. Людина формально є лідером, може мати або не мати навичок лідера і вміння управляти. Лідерство безпосередньо пов'язане з особистими навичками, здібностями та впливом. Лідерство часто може належати особі, яка не є офіційним лідером. Під час формування колективу, деякі його члени грають активнішу роль, ніж інші члени колективу, тобто фактично займають домінуюче становище. Принцип, за яким члени колективу поділяються на лідерів і послідовників або виконавців планів і рішень керівника. У міру зростання колективу і, що є особливо важливим, при його стабілізації, формується серед членів колективу певна рангова ієрархія.

1.3. Значення лідерства в системі менеджменту персоналу

Лідерство як сучасна сфера досліджень виникла наприкінці 20 століття. Сучасне управління - це результат психологізації і соціологізації потреб соціуму, необхідність широко використовувати та розвивати творчий потенціал персоналу фірми. В сучасній науці суть лідерства розкривається в різних ракурсах, а його трактування зводиться до того, що влада є технікою оптимальності використання робітників. Лідерство передбачає саморозвиток

особи, на основі самопізнання, самовизначення, самоврядування, самовдосконалення, подолання стереотипів свідомості, самоконтролю і, як наслідок, самореалізації в певній сфері функціонування колективу. Така праця над собою дозволяє показати всю свою творчість, потенціал і максимальне використання свої можливостей та навичок [7].

Продовжується політика управління та ведення бізнесу у вітчизняних формах і організаціях. Управління компаніями різних типів економічної діяльності бачить їх як динамічну структуру, в якій робота та інші процеси потребують постійних змін, потрібні розвиток і вдосконалення, а також лідерство.

Актуальність таких досліджень лежить у роз'ясненні лідерства як певної сукупності якості, які належать керівникам або менеджерам, які здатні працювати без проблем, впливати на підлеглих, а з іншого боку, лідерство – це процес легкого впливу на напрямок реалізації цілей компанії.

З огляду на функціональні та психологічні відмінності менеджера та лідера, в команді можуть виникати ситуації, які залишають свій слід в гармонізації життя і діяльності компанії.

1. Керівник і лідер – різні особи, які не мають спільних точок перетину. Така ситуація не приведе до успішної праці в колективі та міжособистісній гармонізації відносин.

2. Керівник і лідер – різні персони, засновані на взаємній повазі та компромісах, необхідних для пошуку точок перетину. Такий колектив може успішно працювати, і в ньому буде домінувати «дух конкуренції та суперництва».

3. Ведучий і менеджер – це одна особа, в такій ситуації праця групи людей сприймається як робота єдиної команди, команда віддана своєму лідеру, тобто це є дуже ефективно з точки зору роботи і дуже гармонійно з точки зору людських відносин в колективі [22].

Управління - це соціальна та управлінська характеристикою менеджменту персоналу, насамперед у перерозподілі управлінських та підлеглих ролей.

Процес лідерства – це принцип морального впливу одних осіб на інших підлеглих у спільній діяльності, яка проводиться по принципу сприймання, наслідування, підказки, взаєморозуміння. Лідерство створюється на нормах вільних комунікацій, взаємного розуміння та добровільної і вільної підпорядкованості.

Проте досить часто буває така ідентичність, що лідер не завжди є керівник для своїх колег. Щоб не виникали такі явища, керівник повинен мати певні характеристики якостей, які будуть властиві тільки йому як лідеру:

- турбота – врахування інтересів, сумнівів і успіхів інших членів колективу;
- наполегливість – вміння концентруватися на цілі, не беручи до уваги обставини;
- комунікативні навички – вміння уважно слухати підлеглих при зустрічах, презентаціях, переговорах та публічних виступах;
- врівноваженість – уміле господарювання серед хаосу;
- відповідальність - розуміння своїх дій, їх вплив на колег;
- цілеспрямованість – орієнтація на майбутнє і робота для прогресу фірми, розробивши перспективні плани компанії [30].

Отже, лідери - це цілеспрямовані особистості. Вони повинні ставити цілі, які є конкретними, вимірними, обмеженими в часі, та прагнути досягати поставлених завдань для того, щоб здійснити перехід з одного рівня, де зараз перебуває компанія, туди, де лідер прагне бачити свою компанію в майбутньому. У будь-якому випадку важлива чіткість дій лідера.

Сам лідер – елемент системи, одним з найбільших мобільних її елементів. Лідер повинен мотивувати колектив і передавати їм свій запал, бачення майбутнього в команді, сприяння звикання до нового успішного подолання окремих етапів діяльності. Лідер мотивує, вимагає від персоналу

йти до старої цілі зі старою енергійністю, а до нових результатів йти з надією. Отже, лідерство є процесом і властивістю одночасно.

Управління необхідне для забезпечення раціонального використання засобів менеджменту персоналу, а саме: використовувати вільний час для плідної та успішної праці; досягати поставлених завдань з найменшими затратами часу [45].

Л. Зайверт справедливо підкреслює, що починати потрібно з себе: «Зміни самого себе – і ти побачиш зміни навколо». Тож замість того, щоб тратити час і сили на зміну обставин, які ти все одно не можемо змінити, потрібно змінювати своє ставлення до цих обставин.

Процес управління з точки зору послідовності виконання конкретних завдань має шість етапів (таблиця 1.5)

Таблиця 1.5

Етапи процесу управління [9]

Назва етапу процесу управління	Характеристика етапу процесу управління
Формування цілей	аналіз та формування особистих цілей
Планування	розробка планів та альтернативних варіантів діяльності компанії
Прийняття рішень	прийняття рішень у певних обставинах і справах
Організація та проведення	складання розпорядку дня та організація особистого робочого процесу з метою виконання поставлених задач
Контроль	самоконтроль і контроль результатів
Інформація та комунікації	є фазовою, характерною до певної міри всім принципам, так як спілкування та обмін інформацією необхідні на всіх етапах самоуправління. Окремі функції не обов'язково чітко слідують одна за одною, але можуть перетинатися

Головними критеріями лідерства є: визначення цілей; планування; прийняття рішень; організація та їх реалізація; є контроль; інформації та комунікаційні зв'язки.

Тому лідерство є послідовним та цілеспрямованим використанням ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації та саморозвитку потенціалу фірми для досягнення завдань компанії.

Відповідно до вимог сучасний лідер компанії займає важливе місце в структурі професійної та педагогічної роботи, йому належать компетенції керівника компанії, так як з однієї сторони, він є менеджером і організатором життя і функціонування фірми, з другої сторони, він повинен готувати членів свого колективу жити в нових економічних умовах [18].

Сучасний стан розвитку системи менеджменту компанією підкреслює потребу фірми у менеджерах високої кваліфікації, які здатні компетентно керувати процесом росту творчого потенціалу фірми, а також до творчого саморозвитку та особистісного професійного самовдосконалення менеджера.

Робота менеджера фірми – унікальний тип роботи, один із напрямів соціального менеджменту. Суб'єктом управлінської роботи є особи та їх робота, а найближча ціль полягає в координуванні дій з метою досягнення спільної мети чи цілі компанії. Для ефективного виконання своїх функцій компанії, фірма має бути добре керованою, ефективною і успішною в короткостроковій і довгостроковій перспективі, керівник повинен вміти керувати собою, тобто здійснювати особистий тайм-менеджмент [3].

Під час анкетування 2300 керівників компаній Європи та США стало очевидним, що менеджери німецьких фірм працюють 75 годин на тиждень, англійці – 65 годин, в США – 62, французькі керівники – 60, шведські менеджери – 68 години. 25% німецьких менеджерів працюють 85 годин на тиждень, 22% - 100 годин. Для 80% опитаних робочий тиждень є семиденний. Найбільші «вбивці» часу - це збори, конференції, наради, які забирають 66% робочого часу. При цьому 82% менеджерів навчальних закладів висловлюють невдоволення організацією таких заходів і вважають, що втрачають при цьому до 25% свого часу [2].

Дослідження свідчать, що 38% (75 днів на рік) робочого часу тратиться марно. Основними причинами такої трати експерти бачать недосконале

планування і не ефективний контроль. А керівники навчальних закладів витрачають 40% робочого часу не для управління, а для адміністрування та документообіг [5]. Щоб не бути жертвою стресу чи синдрому хронічної втоми, необхідно використовувати тайм-менеджмент у теорії лідерства.

Так роблять усі успішні менеджери. Усі успішні люди дуже продуктивні. Вони наполегливо працювати і наполегливо керують - це не одне й те саме. Під виконанням мається на увазі не процес, а результат. Якщо керівник хоче збільшити свою результативність, він повинен мати тверде рішення про свою діяльність. Керівник витрачають свій час марно, коли він не вирішив збільшити свою ефективність. Головний секрет особистої продуктивності - правильний розподіл часу. Тайм-менеджмент допомагає уникати долі заручництва кар'єри менеджерів [27].

Бонуси тайм-менеджменту керівнику фірми:

1. Дає шанс для розуміння, що найважливіше для реалізації поставлених задач.
2. Допомагає швидше досягати своїх завдань, економити енергію.
3. Менеджер має можливість досягти успіхів як у праці, так і в особистій сфері.
4. При допомозі раціонального менеджменту свого часу можна навчитися уникати стресів, а коли вже потрапили в стресову ситуацію, вийти зі стресу з мінімальною втратою.
5. Управління часом дозволяє досягти більшого результату за менший проміжок часу і використовувати зекономлений час для виконання інших завдань.
6. Навчає підвищувати самоорганізацію, сприяючи співпраці керівника, колег та підлеглих.
7. Дає можливість знайти час для самовдосконалення, творчості та інновацій в діяльності [50].

Найважливішим прийомом тайм-менеджменту є планування своєї праці. Менеджери компаній, які досягли успіху в своєму житті, багато часу

витрачають на планування. Планування щодня вкрай необхідне для просування продуктивності і ефективного менеджменту часу.

Ви завжди повинні планувати і думати на папері - це основа успішного менеджменту. Якщо мета не викладена на папері, то її немає взагалі. Список завдань – своєрідна карта, яка не дозволить вам заблукати на шляху до наміченої цілі [6] Робота зі списком запланованих справ з першого ж дня підвищує ефективність на 23%. З вечора потрібно підготувати список справ, які заплановано зробити завтра. Коли ви прийшли на роботу, ви завжди будете знати, як почати свій робочий день.

Завдання менеджменту менеджерів компанії – вчасно визначати головний напрям роботи. Пріоритезація дозволяє ефективно керувати списками завдань, призначаючи кожному пункту власний рівень значимості. Після визначення важливості роботи, визначаються її результат або провал виконання. Важливі завдання мають серйозні наслідки, якщо його не виконати термін.

Головний секрет менеджменту лідерства іноді криється в концентраціях та зосередженостях. Починати потрібно з вирішення першочергових задач і виконувати їх послідовно, тобто одну справу за раз. Кинути справу і повертаючись до неї знову - це зниження ефективності на 5 пунктів. Часом Моцарт міг творити до трьох творів одночасно і творював справжні шедеври. Але це скоріше виняток, ніж правило. Бах, Гайдн чи Верді працювали лише над одним твором за раз. Вони не розпочинали працювати над наступним шедевром, поки не закінчать попередній [21].

Для ефективного керівництва тут має діяти закон примусової ефективності, який розповідає про те, що ніколи не буває часу на все достатньо, але завжди достатньо для найважливішого у діяльності.

Лідерство як один із основних компонентів діяльності менеджера є його інтегральним особистісним коефіцієнтом, що визначає рівень успішності менеджменту компанії (діяльність з менеджменту навчання і виховання учнів та власною роботою та її вдосконаленням).

Було доведено, що лідерство базується на цілеспрямованості на реалізацію управлінської професійної та педагогічної роботи, опанування системи психологічних, педагогічних і спеціальних знань з менеджменту, комплексом умінь. гностичного, прогностичного та проєктивного характеру, формування управлінських якостей, необхідні для здійснення управлінської роботи. Стили керівництва та їх порівняльна характеристика наведені в таб. 1.6.

Таблиця 1.6

Стили керівництва та їх порівняльна характеристика [19]

№ з/п	Характеристики стилю	Види стилів		
		Ліберальний	Демократичний	Авторитарний
1	Повноваження керівництва	Відмова лідера від відповідальності, відмова від влади на користь колективу	Передача повноважень, але залишення певних функцій за лідером	Вся влада і відповідальність в руках керівника
2	Принципи прийняття рішень	Надавання можливостей самостійного управління в потрібному для колективі режимі	Передача повноваження щодо утримання керівних функцій лідера	Перевага лідера у визначенні цілей і виборі методів їх здійснення
3	Комінікативні зв'язки	Горизонтальні комунікації переважають	Зв'язки проходять активно в обох напрямках	Вертикальні комунікації переважають
4	Сторони слабкі	Можливий початок справи без участі керівника	Посилення зобов'язань особи при виконанні завдання через участь в менеджменті	Приділення уваги до термінів і порядку, проведення прогнозу результатів
5	Сторони сильні	Без участі керівника колектив може втратити швидку роботу і напрямок діяльності	Потрібно багато часу для вияснення позицій і погодження їх	Не допускається індивідуальна ініціатива

Таким чином, проблема лідерства існує з початку 20 століття. Вона приваблює вчених і науковців, особливо в нестабільні фази економічного розвитку і соціальних і-трудових відносин. Якості менеджера-лідера як захисника інтересів членів команди вимагають від керівника вміння поєднувати власних і командних інтересів. Лідер повинен дбати про

відсутність простоїв через неправильну організація роботи. Керівник має дбати про справедливий розподіл обов'язків між співробітниками. Сучасні компанії хочуть збільшити свій потенціал в бізнесі, і при цьому ефективно керувати системою, на якій він зосереджений. Тільки так менеджер-лідер може досягти високих показників.

РОЗДІЛ 2

ТЕХНОЛОГІЇ ЛІДЕРСТВА ПЕРСОНАЛУ

ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ДБК» ТА ЇХ АНАЛІЗ

2.1. Організаційна та економічна характеристика ТОВ «Білоцерківський ДБК»

Повне найменування юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ДОМОБУДІВЕЛЬНИЙ КОМБІНАТ» (скорочена назва ТОВ "БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ДБК"). (Додаток А)

Код ЄДРПОУ 35784967. Дата реєстрації 06.05.2008. (Додаток Б)

Генеральний директор: БАБІЙ ВОЛОДИМИР ІВАНОВИЧ. (Додаток В).

Головний бухгалтер: Танчик Світлана Володимирівна (Додаток Д).

Розмір статутного капіталу 5 092 619,00 грн. (Додаток Є)

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю [50].

Види діяльності.

Основний: 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Інші: 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля [50].

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 09103, Київська обл., Білоцерківський р-н, місто Біла Церква, вул.Сквирське шосе, будинок 194, телефон +380677403443 [50].

ТОВ "Білоцерківський ДБК" у своїй діяльності керується Статутом компанії (Додаток Ж).

У компанії ТОВ "Білоцерківський ДБК" зареєстровано 1 торгова марка та 14 ліцензій [50].

У ТОВ «Білоцерківський ДБК» своя особлива історія створення та розвитку компанії. Протягом майже п'ятдесяти років колектив підприємства будує житло і інші об'єкти соціального та побутового призначення на території Київської області та в інших регіонах України. Мета діяльності комбінату - отримання максимального прибутку і на цій платформі задоволення соціальних та економічних інтересів працівників комбінату. Весь розмір статутного капіталу оформлено в 35 120 простих іменних акціях, номінал кожної вартістю 500 грн. Внесок до статутного фонду зроблено в розмірі 4933,8 тис. грн. в коштах, основних засобах та акціях. Фінансові інвестиції довгострокового терміну на кінець 2023 року склали 205513,8 тис. грн

У ТОВ «Білоцерківський ДБК» діють свої органи самоврядування, а саме: загальні збори, Рада директорів ТОВ "Білоцерківський ДБК" (наглядова рада), Ревізійна комісія. Установчі збори проводяться не пізніше 3 місяців після закінчення акційних підписок. Збори вважається легітимними, якщо в них беруть участь працівники, які мають більше 50% акцій. Установчі збори та їх повноваження: приймають рішення про заснування ТОВ «Білоцерківський ДБК» та затверджують Статут фірми, обирають правління ТОВ «Білоцерківський ДБК», виконавчий та контрольний орган, вирішують інші питання комбінату [33].

Правління ТОВ «Білоцерківський ДБК» - рада акціонерів компанії. В перериві між загальними зборами, основна функція якої - це контроль і регулювання роботи правління комбінату. Правління - це виконавчий орган, який виконує менеджмент поточної діяльності ТОВ «Білоцерківський ДБК».

Сьогодні економічна ситуація на ТОВ «Білоцерківський ДБК» не є стабільною, існують певні труднощі: немає сформованої клієнтури, компанія працює не на всю свою потужність, не функціонують окремі ланки в системі менеджменту, з метою оптимізації персонал виконує декілька функцій в компанії, крім того, недостатня комп'ютерна підтримка працюючих та інші.

Менеджмент ТОВ «Білоцерківський ДБК» здійснює генеральний директор Бабій В.І., який був призначений підприємством засновником.

Експлуатаційний відділ несе відповідальність за оформлення заявок на надання послуг по вантажоперевезенню, займається прийомом шляхових листів у водіїв, займається первинною перевіркою і опрацюванням, а також проводить розрахунки за обсяг виконаних транспортних послуг [23].

Головний механік виконує перевірку стану та організації діяльності з технічного обслуговування та ремонту рухомого складу компанії, а також за функціонування довірених цій особі структурних підрозділів підприємства.

Бухгалтерія здійснює розробку річних, місячних і квартальних планів роботи підприємства, визначає план по техніко-економічних показниках використання рухомого складу, складає фактичні і планові показники роботи підприємства і його структурних підрозділів, розробляє положення про оплату праці працівників підприємства.

В бухгалтерії комбінату працює 4 бухгалтери, які здійснюють облік діяльності ТОВ «Білоцерківський ДБК» за наступними напрямками [44]:

- контролюють наявність, використання і рух основних фондів виробництва;
- здійснюють взаємні розрахунки з колективом комбінату;
- відповідають за проведення роботи по інвентаризації;
- забезпечують раціональну організацію обліку і звітності компанії;
- здійснюють облік грошових коштів, які надходять до компанії, товарних та матеріальних цінностей і основних засобів підприємства;
- відповідають за своєчасний облік на рахунках комбінату товарних та грошових операцій;
- виконують облік витрат виробництва;
- ведуть розрахунки по заробітній платі працівників комбінату;
- подають у відповідні контролюючі органи щомісячні і щоквартальні звіти.

Станом на 01.01.2024 р. на балансі комбінату 200 експлуатаційних транспортних засоби, 14 автомобілів господарського призначення і 4 автобуси. Протягом 2023 року було здійснено перевезення 80,04 тис. тон вантажів, виконаний вантажообіг становить 5168,80 тис. тонно-кілометрів.

У відповідності з фінансовими результатами роботи в 2023р. компанії–збиток підприємства становить 10,36 тис. грн. (у 2022р. збиток був на рівні 1607,5 тис. грн.).

В ТОВ «Білоцерківський ДБК» станом на 01.01.2024р. працює 55 осіб, у тому числі 20 водіїв, 7 підсобних робітників і 15 службовців відділів, у тому числі 5 працівників, які працюють за сумісництвом. Кількість працівників протягом 2023 року зменшилась на 5 осіб. Чисельність персоналу у співвідношенні до повної зайнятості в 2023 році склала 53 осіб. Таким чином, робочий час кожного працівника використовувався тільки на 90%.

Середня заробітна плата при повній зайнятості в компанії в 2023 році збільшилася у порівнянні з 2022 роком і склала на рівні 11716,6 грн. Для проведення діяльності компанії ТОВ «Білоцерківський ДБК» має такий штат працівників (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Штатний розклад ТОВ «Білоцерківський ДБК»

Перелік посад компанії	Кількість осіб, од.	Посадовий оклад, грн.	Місячний ФОП, грн.	Категорія
Директор підприємства	1	17900	17900	50
Заступник директора	1	16750	16750	50
Головний бухгалтер	1	16750	16750	50
Головний механік	1	15000	15000	51
Начальник колони	1	14300	14300	52
Старший механік	1	13300	13300	52
Інженер по охороні праці	1	13050	13050	52
Інженер відділу експлуатації	1	13050	13050	52
Інженер по рухомому складу	1	13050	13050	53
Інженер ГСМ	1	13000	13000	53

Продовження таблиці 2.1.

Бухгалтер-касир	1	12550	12550	53
Інженер по БД	1	12500	12500	53
Бухгалтер	1	12400	12400	53
Інспектор по проведенню медоглядів водіїв	1	12350	12350	53
Юрисконсульт	1	12300	12300	52

Послуги з перевезення вантажів є основним видом роботи ТОВ «Білоцерківський ДБК». Вантажні перевезення проводяться згідно плану клієнтів. У 2022 році було перевезено 80,04 тис. тон вантажів, виконано 4933,80 тис. тонно-кілометрів вантажних перевезень.

Клієнтами ТОВ «Білоцерківський ДБК» є підприємства, установи, компанії, організації, приватні особи міста Біла Церква та Київського регіону. Клієнти ТОВ «Білоцерківський ДБК» класифікуються за такими типами ринку: споживчий ринок (фізичні особи, які використовують послуги ТОВ «Білоцерківський ДБК» у приватних цілях) і ринок постачальників (підприємства, які використовують послуги виробничого призначення). ТОВ «КП «Білоцерківський ДБК» працює з постійними клієнтами, разовими приватними підприємцями та підприємства міста Біла Церква.

Конкурентами ТОВ «Білоцерківський ДБК» – це автотранспортні підприємства або організації, що виконують транспортні послуги на ринку Київщини. Конкуренти ТОВ «Білоцерківський ДБК» є активні та потенційні структури. При цьому діючі підприємства - це ті установи, що виступили конкурентами компанії в минулому і сьогодні. Потенціал конкурентів ТОВ «Білоцерківський ДБК» - це діючі підприємства, які в найближчому майбутньому можуть стати поряд з конкретним ТОВ «Білоцерківський ДБК» як потенційні конкуренти або новостворені компанії [48].

Постачальники – це організації, що дбають про забезпечення ТОВ «Білоцерківський ДБК» потрібними матеріальними ресурсами. Від постачальників залежить стабільна та ритмічна роботи ТОВ «Білоцерківський

ДБК». Фіrm-постачальників на постійній основі компанія не має, користується послугами різноманітних компаній.

Контактна аудиторія – це група, яка має реальну чи потенційну цікавість до діяльності ТОВ «Білоцерківський ДБК».

Підприємства контактної аудиторії бувають 7 видів [21]:

- фінансові кола, вони сприяють отриманню компанією певного капіталу;
- засоби масової інформації (ЗМІ). Вони цікавляться діяльністю ТОВ «Білоцерківський ДБК», а ТОВ «Білоцерківський ДБК», в свою чергу, проявляє зацікавленість в тому, щоб ЗМІ давали позитивну інформацію населенню про компанію;
- державні установи (податкова інспекція районного, обласного рівня та обласне управління статистики, Пенсійний фонд, центр зайнятості).

Попит на автотранспортні послуги ТОВ «Білоцерківський ДБК» зростає, але недостатньо швидко. Це пов'язано з тим, що на ТОВ «Білоцерківський ДБК» не ведуться маркетингові дослідження, не проводиться стимулювання реалізації, не ведеться активна рекламна компанія.

ТОВ «Білоцерківський ДБК» здійснює комерційні перевезення вантажів на замовлення клієнтів незалежно від форми їх власності, а також перевезення вантажів для власних потреб компанії і потреб населення міста. У випадку невиконання плану перевезень певного клієнта, навіть коли загальний план перевезень перевиконано, компанії не можна дати позитивну оцінку її роботи, так як невиконання плану перевезень конкретного замовника негативно впливає на імідж компанії, а в окремих випадках веде до зриву планів діяльності цих замовників [36].

Процес праці - це сукупність пов'язаних між собою прийомів і способів, раціональне поєднання живої трудової діяльності із засобами виробництва, внаслідок чого утворилися матеріальні блага. Головними складовими процесу виробництва є праця людей, засоби та предмети праці. Організація трудового процесу є комплексом заходів, направлених на раціональне поєднання трудових процесів з речовими елементами діяльності компанії в просторовому

і часовому відношенні. Головною метою процесу виробництва є підвищення продуктивності виробництва, за рахунок виконання поставлених задач у найкоротші терміни з найкращим використання виробничих ресурсів підприємства[12].

Баланс компанії, звіт «про фінансові результати» інші фінансові документи представлені в додатках до дипломної роботи. ТОВ «Білоцерківський ДБК» має самостійний баланс і працює на основі повного господарського розрахунку, самооплатності і самофінансування.

Бухгалтерський облік у компанії з 01.01.2023р. ведеться у відповідності з принципами і методами, передбаченими Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку в Україні. Організовано відповідний порядок ведення бухгалтерського обліку всіх господарських операцій в ТОВ «Білоцерківський ДБК» [20]:

- оцінка запасів, а саме: матеріалів, палива, запасних частин, вибуття проводиться по принципу - вибувають першими запаси, які перші за часом надходження;
- оцінка запасів придбаних товарів, які придбали за цінами продажів;
- нарахування амортизації основних засобів. Дана робота проводиться по методу зменшення залишку по нормах амортизації, окремо по кожному основному засобу;
- матеріальні активи, термін корисного використання яких більше календарного року, реєструються як необоротні матеріальні активи з малоцінною вартістю. На них нараховується 100% амортизація з першого місяці використання активу;
- оцінка ступеню завершення операції по наданню послуг, проводиться методом вивчення виконаного об'єму роботи, при цьому в бухгалтерський облік дохід показує у звітному періоді, коли було підписано акт про надані послуги компаніїю.

Резерв сумнівного боргу у 2023 році склав 350,4 тис. грн. Вартість нематеріальних активів на кінець 2023 року склала 380 тис. грн., у тому числі

вартість у розмірі 22 тис. грн. зроблена самостійно компанією. Чистий дохід компанії в 2023р. зріс і склав 312,355 тис. грн. За результатом не основної діяльності компанія отримала прибуток у розмірі 122,85 тис. грн.

Фінансовий стан ТОВ «Білоцерківський ДБК» – це комплексне значення, що є системою показників діяльності компанії і показує наявність фінансових ресурсів, їх розміщення і використання. Це характеристика його фінансової конкурентоспроможності (чи платоспроможності, чи кредитоспроможності) та виконання підприємством вимог зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарської діяльності. Одна із характеристик стабільного стану підприємства є показник її фінансової стійкості. Фінансова стійкість окреслюється стабільністю економічного середовища компанії, в якому діє компанія, так і результатами її роботи, її активною і ефективною реакцією на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності фірми [7].

Фінансова стійкість – це характеристика, яка розкриває стійке перевищення доходів над затратами, вільний рух коштів компанії та ефективність їх використання в період безперебійного процесу виробництва і збуту товарів. Аналіз стійкості фінансового стану ТОВ «Білоцерківський ДБК» на конкретну дату дозволяє виявити, чи правильно компанія розпоряджається своїми фінансовими ресурсами. Абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «Білоцерківський ДБК» — це показники, які показують становище резервів підприємства і наявність джерел формування таких резервів. При оцінці стану запасів і витрат компанії використовуємо певні групи статті «Запаси» в другому розділі активу балансу.

Відповідно до з аналізу фінансового стану компанії – ТОВ «Білоцерківський ДБК» перебуває у кризовому фінансовому стані. Запаси компанії не забезпечені ні власними, ні позиченими коштами. Трикомпонентний показник показує фінансову ситуацію як кризову. Наступним кроком буде проведення аналізу собівартості перевезень,

який дає можливість виявити планову і фактичну структуру витрат діяльності ТОВ «Білоцерківський ДБК» та побачити резерви зниження собівартості [16].

2.2. Аналіз персоналу ТОВ «Білоцерківський ДБК»

Значення людського потенціалу в ТОВ «Білоцерківський ДБК» не можна переоцінити, оскільки він є ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможності. Людський потенціал включає знання, навички, творчість, досвід та мотивацію співробітників, які сприяють успіху організації. Ось кілька аспектів, що підкреслюють його важливість:

Людський потенціал є джерелом нових ідей та інновацій, які можуть призвести до розвитку нових продуктів, послуг та процесів. Креативні співробітники здатні пропонувати унікальні рішення для складних проблем. Висококваліфіковані та мотивовані працівники здатні працювати ефективніше, що підвищує загальну продуктивність організації. Ефективне використання людського потенціалу сприяє досягненню операційної досконалості [47].

Організації з високим рівнем людського потенціалу можуть краще адаптуватися до змін на ринку та швидше реагувати на виклики. Знання та досвід співробітників є унікальними активами, які складно копіювати конкурентам. Розвиток людського потенціалу сприяє формуванню позитивної організаційної культури, де співробітники відчують свою цінність та залученість. Високий рівень залученості сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню задоволеності працівників.

Компетентні та добре підготовлені співробітники забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів, що позитивно впливає на репутацію та лояльність клієнтів. Інвестиції в розвиток людського потенціалу безпосередньо відображаються на якості продукції та послуг. Лідери з високим рівнем людського потенціалу здатні краще управляти командами,

приймати обґрунтовані рішення та стратегічно мислити. Розвиток лідерських якостей сприяє створенню сильних команд та досягненню довгострокових цілей організації [32].

Кадрова служба ТОВ «Білоцерківський ДБК» відіграє ключову роль в апараті управління організацією, оскільки вона відповідає за формування, розвиток та ефективне використання людського потенціалу. Її діяльність безпосередньо впливає на продуктивність, організаційну культуру та конкурентоспроможність компанії. Ось основні функції та ролі кадрової служби в апараті управління:

Основні функції кадрової служби ТОВ «Білоцерківський ДБК»:

- Пошук та залучення кваліфікованих кандидатів.
- Проведення співбесід, оцінка компетенцій та відбір найкращих кандидатів для організації.
- Організація програм орієнтації та інтеграції нових працівників у колектив.
- Підтримка новачків у процесі адаптації до корпоративної культури та робочого середовища.
- Розробка та впровадження програм професійного розвитку.
- Організація тренінгів, семінарів та інших заходів для підвищення кваліфікації працівників.
- Розробка систем оцінки результативності працівників.
- Впровадження систем мотивації та стимулювання праці.
- Розробка та адміністрування програм компенсацій та пільг.
- Забезпечення конкурентоспроможності систем оплати праці.
- Забезпечення дотримання трудового законодавства та внутрішніх політик організації.
- Вирішення конфліктів та забезпечення конструктивного діалогу між керівництвом та працівниками.
- Ведення кадрового діловодства та зберігання персональних справ співробітників.

- Адміністрування всіх необхідних документів та звітів.
- Підтримка та розвиток корпоративних цінностей.
- Організація заходів для підвищення залученості та задоволеності працівників [7].

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підрозділ ТОВ «Білоцерківський ДБК». Директор з персоналу, який керує рядом відділів, груп окремих співробітників, сформований за функціональним принципом, показаним на рисунку 2.1:



Рис. 2.1. Структура відділу кадрів ТОВ «Білоцерківський ДБК»

Джерело сформоване автором

Для продуктивної роботи підрозділів кожен працівник забезпечений необхідним технічним обладнанням, а саме ноутбуком, принтером, стаціонарний та робочий телефони. Для ведення кадрового обліку, статистичної звітності підприємства використовує комп'ютерну програму 1С; SED; Електронні документи, Електронний рекрутер. Тому структура відділу управління персоналом ідеально підходить для на даному етапі розвитку ТОВ «Білоцерківський ДБК» не потребує кардинальних змін.

Відправною точкою для оцінки кадрового потенціалу є аналіз безпеки ТОВ «Білоцерківський ДБК», трудові ресурси та ефективність їх використання. У процесі такого аналізу враховуються: структура чисельності та складу працівників, рух, робоча сила, використання робочого часу, якісна характеристика використання робочої сили.

Аналіз чисельності та складу працівників зазвичай починається з оцінки. Питома вага визначається з фактичної наявності робітників на ділянці основних груп окремих категорій працівників. Крім того, визначаються абсолютні відхилення чисельності працівників у звітному році порівняно з базовим. Вивчення динаміки і оформлення штатної структури я подам в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структурний аналіз персоналу ТОВ «Білоцерківський ДБК»

№ з/п	Показник аналізу	2023		2024		Показник відхилення	
		ос.	%	ос.	%	абс. +/- ос.	у структурі, +/-
1	Середньооблікова кількість штатного персоналу, всього:	77	100	83	100	6	7,2
2	Персонал	77	100	83	100	6	7,2
	працівники	50	65	55	66,3	5	6
	обслуговуючий персонал, персонал охорони	22	28,6	28	33,7	6	7,2
3	Персонал менеджменту	15	19,5	17	20,5	2	2,4
	керівники	5	6,5	6	7,2	1	1,2
	професіонали	10	13	11	13,3	1	1,2

Отже, бачимо, що загальна чисельність персоналу ТОВ «Білоцерківський ДБК». зросла на 6 осіб, тобто компанія за останній рік трохи розширилася. Співвідношення до загальної чисельності працівників управління і відсоток чисельності персоналу в порівнянні з 2023 роком зросла на 1,2%. Рівень кваліфікації персоналу залежить від освіти, стажу роботи, віку

та інших параметрів, що визначають необхідність аналізу за рівнем освіти, віком, складом, тривалістю безперервної роботи.

Динаміка освітньої структури працівників в ТОВ «Білоцерківський ДБК» за 2023-2024 рр. показана в таблиці 2.3.

Таким чином, при аналізі персоналу за рівнем освіти, можна зробити наступний висновок: працівники управлінського персоналу ТОВ «Білоцерківський ДБК» всі мають вищу освіту. Але більшість робітників мають тільки повну загальну середню освіту. Очевидно, що недостатній рівень знань не дає їм можливості рухатись по кар'єрним сходам в компанії.

Таблиця 2.3

Динаміка освітньої структури працівників
ТОВ «Білоцерківський ДБК» за 2023-2024 рр.

Освіта	2022		2023		Показник відхилення	
	ос.	%	ос.	%	абс. +/- ос.	у структурі, +/-
Професійно-технічна освіта						
Виробничий підрозділ	34	44,2	35	42,2	2	1
Неповна вища освіта						
Виробничий підрозділ	22	28,6	25	30,1	1,5	3
Управлінський підрозділ	2	2,6	3	3,6	1	1
Базова вища освіта						
Виробничий підрозділ	7	9,1	23	27,7	18,6	16
Управлінський підрозділ	4	5,2	6	7,2	2	2
Повна вища освіта						
Управлінський підрозділ	8	10,4	7	8,4	2	1

Проаналізуємо динаміку структури за віком працівників ТОВ «Білоцерківський ДБК» за 2023-2024 рр.(таблиця 2.4):

Таблиця 2.4

Динаміка структури за віком
працівників в ТОВ «Білоцерківський ДБК» за 2023-2024 рр.

№ з/п	Показник віку	2023		2024		Показник відхилення	
		ос.	%	ос.	%	абс. +/- ос.	у структурі, +/-
	18-29 років	10	13	12	14,5	1,5	2
	30-39 років	12	15,6	13	15,37	-0,23	1
	40-49 років	27	35,1	29	34,9	2	2
	50-59 років	18	23,4	19	22,9	-0,5	1
	60 і більше років	10	13	11	13,3	0,3	1
	ВСЬОГО	77	100	83	100		

Розглянувши структуру персоналу компанії за віком, можна зробити висновок, що працівники віком 40-49 років в компанії переважають за кількістю. Вони складають більше 35% всього персоналу.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

- Відділ управління персоналом – це злагоджена структура управління персоналом, яка забезпечує ТОВ «Білоцерківський ДБК» співробітниками для продуктивної роботи.

- ТОВ «Білоцерківський ДБК» дуже піклується про своїх працівників, тому відповідально та серйозно підходить до охорони праці та соціально-економічних відносин.

- За різними класифікаціями структури персоналу бачимо, що в ТОВ «Білоцерківський ДБК» переважають чоловіки та жінки віком 40-49 років.

- Зовнішній і внутрішній рух робочої сили впливає на кадровий склад ТОВ «Білоцерківський ДБК» та ефективність їх використання. Цей рух характеризується системою відносних показників і коефіцієнтів плинності, коефіцієнтів плинності кадрів. В ході аналізу виявляються причини звільнення працівників.

2.3. Аналіз технологій лідерства в ТОВ «Білоцерківський ДБК»

Традиційне уявлення про лідерів часто асоціюється з певними стереотипами та характеристиками, які вони повинні мати. Наприклад, лідер часто сприймається як авторитетна особа, яка має значний вплив на своїх підлеглих та оточення. Ось кілька основних характеристик, які зазвичай приписують традиційним лідерам [13]:

1. Лідери часто розглядаються як люди, які впевнені у своїх рішеннях та діях. Вони здатні передавати цю впевненість своїм підлеглим, що допомагає їм підтримувати моральний дух і мотивацію.

2. Традиційний лідер має здатність приймати важливі рішення швидко та ефективно, навіть в умовах невизначеності або тиску.

3. Лідери мають значний вплив на своїх підлеглих та організацію в цілому. Вони здатні мотивувати, надихати і спрямовувати інших до досягнення спільних цілей.

4. Лідери несуть відповідальність за успіхи та невдачі своєї команди або організації. Вони готові брати на себе відповідальність за свої дії та рішення.

5. Успішний лідер вміє чітко та ефективно спілкуватися з іншими. Він здатний передавати свої ідеї, бачення та стратегії, а також слухати та розуміти потреби своїх підлеглих.

6. Багато традиційних лідерів мають природну харизму, яка допомагає їм завойовувати довіру та повагу інших.

Однак сучасні підходи до лідерства поступово змінюються, і акцент зміщується до більш інклюзивних та адаптивних моделей. Сучасні лідери більше фокусуються на співпраці, розвитку інших, емоційному інтелекті та здатності адаптуватися до змін. Ці зміни відображають зростаючу важливість людяності та гнучкості у керівництві в сучасному світі [25].

Лідерство дійсно є важкою працею, яка вимагає значних зусиль, самовіддачі та постійного розвитку. Ось кілька аспектів, які пояснюють, чому лідерство є важкою працею (таблиця 2.5.):

Таблиця 2.5.

Аспектів, які пояснюють, чому лідерство є важкою працею

Відповідальність	Лідери несуть величезну відповідальність за результати своєї команди чи організації. Вони повинні приймати важливі рішення, які можуть мати значні наслідки
Емоційне навантаження	Лідерство передбачає управління не лише професійними, а й емоційними аспектами взаємодії з підлеглими. Лідери часто стикаються з конфліктами, стресом та необхідністю підтримувати мотивацію команди.
Безперервний розвиток	Щоб бути ефективним, лідер повинен постійно вдосконалювати свої навички, знання та компетенції. Це вимагає часу, зусиль та бажання навчатися.
Балансування інтересів	Лідер повинен знайти баланс між інтересами різних сторін – підлеглих, керівництва, клієнтів та інших зацікавлених осіб. Це може бути складним завданням, оскільки інтереси різних груп часто суперечать одне одному.
Планування та стратегія	Лідери повинні мати стратегічне бачення та здатність до планування. Вони повинні прогнозувати майбутні тенденції, розробляти стратегії та втілювати їх у життя
Комунікація	Ефективна комунікація є ключовим аспектом лідерства. Лідери повинні вміти передавати свої ідеї, слухати інших, вирішувати конфлікти та будувати довірливі відносини
Адаптивність	Сучасний світ постійно змінюється, і лідери повинні вміти швидко адаптуватися до нових умов. Це вимагає гнучкості та здатності до швидкого прийняття рішень
Підтримка команди	Лідери повинні допомагати своїм підлеглим розвиватися, надавати їм необхідні ресурси та підтримку, а також створювати сприятливе середовище
Самоорганізація	Лідери повинні мати високу ступінь самоорганізації та дисципліни, щоб ефективно розподіляти свій час та ресурси.
Надхнення та мотивація	Лідери повинні вміти надихати та мотивувати свою команду, допомагати їм бачити значення своєї роботи та прагнути досягати високих результатів.

Таким чином, лідерство дійсно є важкою працею, яка вимагає від людини значних зусиль, вмінь та постійного самовдосконалення. Для того, щоб успішно здійснювати управлінські функції в ТОВ «Білоцерківський

ДБК», сучасному керівнику необхідно володіти різноманітними навичками та якостями, які відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища.

Ось деякі з ключових аспектів, які сучасному керівнику потрібно враховувати:

Лідерські якості: Сучасний керівник повинен вміти надихати свою команду, створювати позитивну атмосферу та підтримувати високу мотивацію. Здатність розуміти і управляти своїми емоціями, а також емоціями інших людей, є критично важливою для ефективного керівництва [34].

Стратегічне мислення: Сучасний керівник повинен мати стратегічне бачення та розуміння глобальних тенденцій, щоб приймати довгострокові рішення. Вміння аналізувати дані та використовувати їх для прийняття обґрунтованих рішень.

Комунікаційні навички: Здатність чітко та ефективно передавати інформацію, а також активно слухати і розуміти інших. Вміння вести переговори та досягати вигідних домовленостей.

Організаційні здібності: Здатність ефективно планувати роботу, встановлювати пріоритети та управляти часом. Вміння керувати проектами від початку до завершення, контролюючи строки, ресурси та якість.

Гнучкість та адаптивність: Сучасний керівник повинен бути гнучким та готовим до швидких змін у бізнес-середовищі. Здатність генерувати нові ідеї та впроваджувати інновації в роботу команди або організації.

Етичність та чесність: Керівник повинен бути прикладом етичної поведінки, дотримуватися високих моральних стандартів та чесності. Прийняття відповідальності за свої рішення та дії, а також за результати роботи команди.

Технічні навички: Розуміння сучасних технологій та здатність використовувати їх для підвищення ефективності роботи. Здатність ефективно використовувати інформаційні системи та інструменти для збору, зберігання та аналізу даних [43].

Таким чином, сучасний керівник повинен бути всебічно розвинутою особистістю, яка поєднує в собі лідерські якості, стратегічне мислення, комунікаційні навички, гнучкість та здатність до адаптації, етичність, технічні знання та здатність розвивати свою команду.

Основна мета лідерства полягає у досягненні успіху організації через ефективне керівництво та натхнення команди. Це передбачає декілька ключових аспектів:

1. Досягнення цілей організації: Лідери повинні спрямовувати свої зусилля на досягнення стратегічних та операційних цілей організації. Це включає розробку планів, прийняття рішень та мобілізацію ресурсів для їх реалізації.

2. Розвиток команди: Лідери повинні створювати сприятливі умови для професійного та особистісного розвитку своїх підлеглих. Це включає навчання, наставництво та підтримку співробітників у їхніх зусиллях щодо підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

3. Формування позитивної організаційної культури: Лідери грають ключову роль у встановленні цінностей, норм та стандартів поведінки в організації. Вони повинні сприяти створенню позитивної, етичної та інклюзивної культури, яка стимулює співпрацю та інновації.

4. Мотивація та натхнення: Лідери повинні вміти мотивувати своїх підлеглих, надихати їх на досягнення високих результатів та сприяти їхній залученості до роботи. Це включає як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію.

5. Ефективне управління змінами: Сучасні організації постійно стикаються зі змінами. Лідери повинні вміти ефективно управляти цими змінами, допомагати своїй команді адаптуватися до нових умов та використовувати зміни як можливість для розвитку.

6. Підтримка інновацій та творчості: Лідери повинні сприяти розвитку інноваційного мислення в організації, заохочувати творчість та знаходити нові способи вирішення проблем.

7. Забезпечення добробуту співробітників: Лідери повинні піклуватися про добробут своїх підлеглих, включаючи фізичне, емоційне та психічне здоров'я. Це включає створення здорових умов праці, підтримку балансу між роботою та особистим життям та сприяння гармонійним відносинам у колективі [43].

Отже, основна мета лідерства ТОВ «Білоцерківський ДБК» полягає у створенні умов, за яких організація може досягати своїх цілей, а співробітники відчують себе цінними, мотивованими та залученими до процесу досягнення цих цілей.

Ось приклад, як можуть бути представлені зв'язки між окремими функціями тайм-менеджменту ТОВ «Білоцерківський ДБК» (рис. 2.2.)

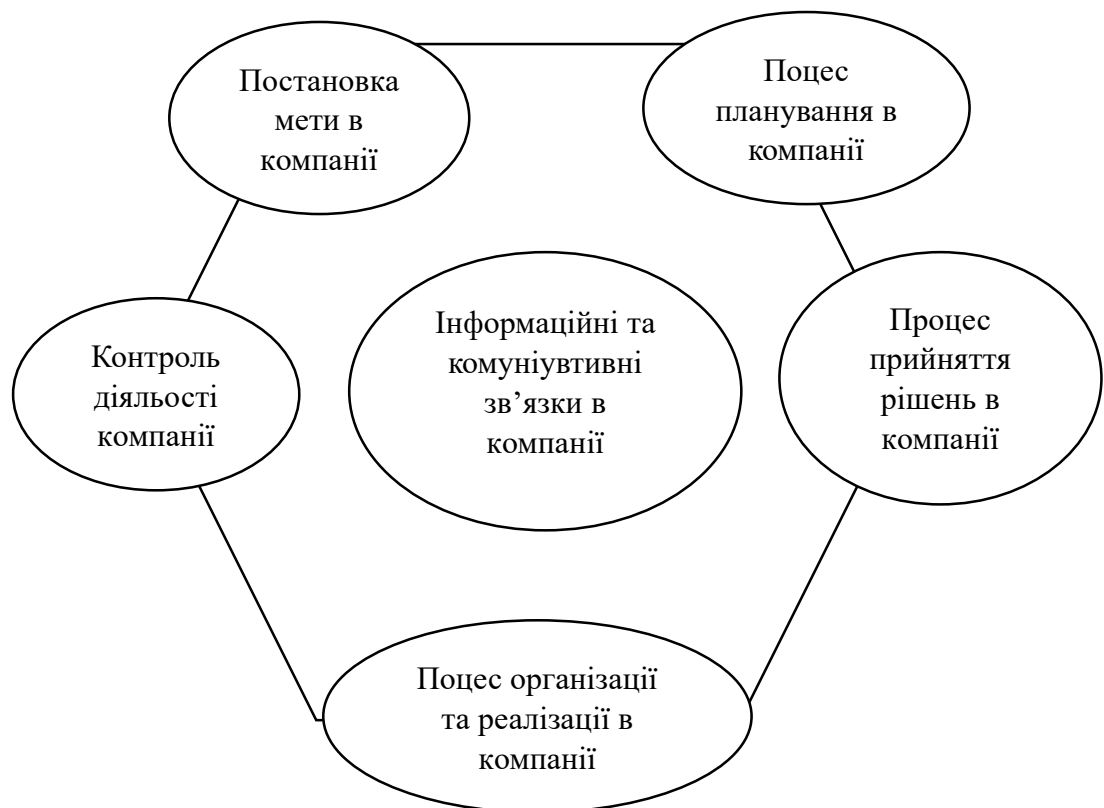


Рис.2.2. Коло лідерських правил в ТОВ «Білоцерківський ДБК»

Джерело: Створено автором.

1. Встановлення цілей - Це початковий етап, де визначаються довгострокові та короткострокові цілі.
2. Планування - Створення планів для досягнення встановлених цілей. Планування може включати щоденні, тижневі та місячні плани.
3. Пріоритизація - Визначення важливості і терміновості завдань для ефективного використання часу.
4. Організація - Розподіл ресурсів, включаючи час, для виконання запланованих завдань.
5. Виконання - Реалізація запланованих завдань згідно з пріоритетами та планом.
6. Контроль та корекція - Моніторинг прогресу, оцінка результатів і внесення корективів у плани та дії для забезпечення досягнення цілей [5].

У цій схемі кожна функція логічно пов'язана з наступною, утворюючи циклічний процес. Контроль та корекція повертають нас до встановлення цілей або планування, що дозволяє постійно вдосконалювати процес управління часом. Встановлення пріоритетів у виконанні робочих завдань дійсно є важливим прийомом лідерства. Цей процес допомагає керівникам і командам ефективно розподіляти свої зусилля та ресурси, зосереджуючись на найбільш важливих і термінових завданнях.

Другий прийом лідерства – вміння розподіляти робочий час – є критично важливим для ефективного управління та досягнення цілей організації. Цей прийом дозволяє лідерам та їхнім командам максимально ефективно використовувати свій час і ресурси [16].

Прийом лідерства- вміння розподіляти робочий час:

1. Аналіз поточного використання часу: оцінка, як зараз використовується робочий час.
2. Визначення пріоритетних завдань: ідентифікація найважливіших і термінових завдань.
3. Створення розкладу: розробка детального розкладу для виконання пріоритетних завдань.

4. Розподіл часу на завдання: встановлення конкретних часових рамок для кожного завдання.

5. Виділення часу на непередбачені обставини: залишення буферного часу для непередбачених ситуацій.

6. Контроль та коригування: постійний моніторинг використання часу і внесення необхідних корективів [28].

Лідерські здібності й особливо лідерська майстерність розвиваються в процесі постійного навчання, саморозвитку та практичного досвіду. Це динамічний процес, який вимагає від лідера відкритості до нових знань, вмінь та навичок. Ось ключові аспекти цього процесу (таблиця 2.6.).

Таблиця 2.6.

Аспектів, які пояснюють, чому лідерство є важкою працею [35]

Відповідальність	Лідери несуть величезну відповідальність за результати своєї команди чи організації. Вони повинні приймати важливі рішення, які можуть мати значні наслідки
Емоційне навантаження	Лідерство передбачає управління не лише професійними, а й емоційними аспектами взаємодії з підлеглими. Лідери часто стикаються з конфліктами, стресом та необхідністю підтримувати мотивацію команди.
Безперервний розвиток	Щоб бути ефективним, лідер повинен постійно вдосконалювати свої навички, знання та компетенції. Це вимагає часу, зусиль та бажання навчатися.
Балансування інтересів	Лідер повинен знайти баланс між інтересами різних сторін – підлеглих, керівництва, клієнтів та інших зацікавлених осіб. Це може бути складним завданням, оскільки інтереси різних груп часто суперечать одне одному.
Планування та стратегія	Лідери повинні мати стратегічне бачення та здатність до планування. Вони повинні прогнозувати майбутні тенденції, розробляти стратегії та втілювати їх у життя
Комунікація	Ефективна комунікація є ключовим аспектом лідерства. Лідери повинні вміти передавати свої ідеї, слухати інших, вирішувати конфлікти та будувати довірливі відносини
Адаптивність	Сучасний світ постійно змінюється, і лідери повинні вміти швидко адаптуватися до нових умов. Це вимагає гнучкості та здатності до швидкого прийняття рішень
Підтримка команди	Лідери повинні допомагати своїм підлеглим розвиватися, надавати їм необхідні ресурси та підтримку, а також створювати сприятливе середовище

Продовження таблиці 2.6.

Самоорганізація	Лідери повинні мати високу ступінь самоорганізації та дисципліни, щоб ефективно розподіляти свій час та ресурси.
Натхнення та мотивація	Лідери повинні вміти надихати та мотивувати свою команду, допомагати їм бачити значення своєї роботи та прагнути досягати високих результатів.

Дослідження показало зв'язок між змінними і постійними показниками ефективності роботи всього персоналу ТОВ «Білоцерківський ДБК». В результаті анкетування 15 працівників ТОВ «Білоцерківський ДБК» та 15 клієнтів.

Було встановлено, що керівництво ТОВ «Білоцерківський ДБК» користується у своїй діяльності авторитарним методом менеджменту. Керівництво підприємства не є неформальним лідером. І як наслідок, потребує застосування методів покращення лідерських якостей у ТОВ «Білоцерківський ДБК». Заступник генерального директора використовує демократичний стиль управління, а тому покращення лідерських якостей не потребує. Стосовно менеджерів з логістики, то всі вони потребують підвищення якостей лідерства. Бухгалтер, при авторитарному стилі управління, не має лідерських якостей. Диспетчер не має якостей лідера, але має лідерський потенціал. Відділ кадрів ТОВ «Білоцерківський ДБК» також прийняв участь в опитуванні.

Учасникам було запропоновано оформити карту лідера серед менеджерів і оцінити всіх за 10-бальною системою. Чинники оцінювання наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Чинники оцінювання рівня лідерства менеджерів
та рівень їх задоволеності ТОВ «Білоцерківський ДБК»

Мотив оцінювання	Значення мотиву	Рівень задоволеності
Мотивація персоналу	9,4	7,5
Рівень злагожденості праці	9,1	6,8
Рівень корпоративної культури	8,8	8,4
Підтримка керівництва	8,1	5,1

Таким чином, провівши аналіз матеріалів досліджень, я прийшов до висновку, що найбільше персонал незадоволений відсутністю підтримки зі сторони керівництва підприємства і поганою злагодженістю діяльності структурних підрозділів компанії. Отже, керівництво ТОВ «Білоцерківський ДБК» та менеджери з логістики потребують допомоги в покращенні лідерських якостей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЙ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ДБК»

3.1. Зарубіжний досвід у сфері лідерства та його запровадження на підприємстві

Проблеми лідерства можуть суттєво впливати на організаційну ефективність. Лідерство визначає тон і напрямки для всієї команди чи організації. Недостатність лідерських якостей або неправильний стиль керівництва можуть призвести до ряду проблем, таких як низька мотивація персоналу, поганий комунікаційний клімат, конфлікти в команді, втрата ефективності роботи та низький рівень задоволеності працівників. В той же час, сильне лідерство може стимулювати співпрацю, творчість, інновації та високий рівень продуктивності в організації. Тому вирішення проблем, пов'язаних з лідерством, є ключовим для досягнення організаційної ефективності [44].

Лідерство впливає на всі аспекти управління в організації. Лідери встановлюють візію, цілі та стратегії, які направляють дії всіх учасників організації. Вони також впливають на культуру організації, створюючи навколишнє середовище, в якому працюють співробітники. Лідери надають напрямки, мотивують та навчають свою команду, щоб досягнути спільних цілей. Лідерство також відіграє ключову роль у вирішенні конфліктів, впровадженні змін та підтримці ефективної комунікації всередині організації. Таким чином, лідерство є важливим елементом керівництва, який пронизує всю систему управління та визначає її успішність.

Класифікація лідерства за стилем є досить поширеною як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі з управління та психології. Основні стилі лідерства зазвичай включають (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1.

Основні стилі лідерства [9]

Автократичний	Лідер приймає рішення самостійно без урахування думок та поглядів інших учасників команди
Демократичний	Лідер залучає свою команду до процесу прийняття рішень, розглядає їхні ідеї та думки, і враховує їх під час вирішення проблем
Лаїз-фер стиль	Лідер надає широку автономію своїм підлеглим, не втручається в їхню роботу та дозволяє їм самостійно приймати рішення
Трансформаційний	Цей стиль передбачає залучення лідера до впровадження стратегічних змін у відділі або організації, стимулювання творчості та інновацій серед підлеглих
Транзакційний	Лідер заохочує підлеглих до досягнення цілей шляхом нагородження за успіхи або покарання за невдачі

Ці стилі можуть використовуватися окремо або комбінуватися в залежності від ситуації та потреб організації. Кожен стиль має свої переваги та обмеження і може бути ефективним в певних ситуаціях.

Автократичний (або авторитарний) стиль лідерства характеризується тим, що лідер приймає рішення самостійно, без значного залучення членів команди чи організації. У цьому стилі лідер виступає як центральна фігура, яка встановлює правила і вимагає від підлеглих дотримання їх.

Основні характеристики автократичного стилю [16]:

1. Централізованість рішень: Лідер приймає всі ключові рішення самостійно без консультації з іншими учасниками команди.
2. Мінімальна відкритість до думок інших: Підлеглі мають обмежену можливість висловлювати свої думки, ініціативи та ідеї.
3. Суворість у виконанні вимог: Лідер встановлює чіткі правила і очікує безумовного виконання їх підлеглими.
4. Високий рівень контролю: Лідер активно контролює та наглядає за виконанням завдань та роботи підлеглих.
5. Обмежена мотивація через страх або винагороду: Підлеглі можуть бути мотивовані або стимульовані за допомогою покарання за невиконання вимог або за досягнення певних результатів.

Автократичний стиль лідерства може бути ефективним у випадках, коли потрібно швидко прийняти рішення або в ситуаціях, де існує чітка ієрархія та потрібна швидка реакція на зміни. Однак він також може призводити до низького рівня мотивації, втрати ініціативи у підлеглих та недостатньої реакції на зміни в оточенні.

Демократичний стиль лідерства відзначається активною участю усіх учасників команди або організації у процесі прийняття рішень. У цьому стилі лідер враховує думки, ідеї та допоміжні пропозиції своїх підлеглих перед тим, як приймати остаточні рішення. Основні характеристики демократичного стилю [22]:

- ✓ Участь у прийнятті рішень: Лідер залучає свою команду до процесу вирішення проблем, висловлюється відносно власної точки зору та дозволяє підлеглим робити те саме.

- ✓ Відкритість до думок та ідей: Всі учасники команди мають можливість висловлювати свої думки, ініціативи та ідеї, які потім обговорюються та враховуються при прийнятті рішення.

- ✓ Спільна відповідальність: Рішення приймаються колективно, і кожен учасник команди чи організації відчуває відповідальність за їх реалізацію.

- ✓ Сприяння розвитку та навчанню: Лідер допомагає розвивати ініціативу, творчість та самостійність у підлеглих, надаючи їм можливість брати участь у процесі прийняття рішень.

- ✓ Стимулювання співпраці та взаємодії: Демократичний стиль сприяє розвитку ефективної комунікації та співпраці всередині команди або організації.

Цей стиль лідерства може бути особливо ефективним у ситуаціях, коли потрібно залучити багато різних перспектив для вирішення складних проблем, або коли важливо стимулювати творчість та ініціативу у команді. Однак демократичний стиль може займати більше часу на прийняття рішень, і не завжди є найкращим в умовах, де потрібна швидка реакція на зміни.

Ліберальний (або лаїз-фер) стиль лідерства характеризується великою ступенем автономії та самостійності для підлеглих. У цьому стилі лідер максимально довіряє своїй команді, не втручається в процес виконання завдань та надає свободу в прийнятті рішень. Основні характеристики ліберального стилю [37]:

- Висока ступінь автономії: Підлеглі мають велику свободу в тому, як вони виконують свої обов'язки та приймають рішення.
- Мінімальне керівництво з боку лідера: Лідер не контролює або не керує діями підлеглих, але готовий надати необхідну допомогу, якщо це потрібно.
- Сприяння ініціативі: Лідер стимулює розвиток ініціативи та творчості у своїй команді, заохочуючи їх приймати інноваційні підходи.
- Відсутність строгих правил: У цьому стилі лідерства немає суворих вимог або обмежень, і підлеглі мають вільний доступ до прийняття рішень.
- Сприяння самовдосконаленню: Лідер надає можливість підлеглим розвиватися та вдосконалюватися, сприяючи їхньому саморозвитку.

Ліберальний стиль лідерства може бути ефективним у випадках, коли у команді або організації працюють висококваліфіковані спеціалісти, яким потрібна велика ступінь свободи для того, щоб розвивати інновації та творити. Однак цей стиль також може викликати проблеми, якщо підлеглі не мають достатньої мотивації або самодисципліни для ефективної роботи без відповідного керівництва.

В американській літературі стиль невтручання часто асоціюється з естетикою та технікою мінімалізму. Цей стиль виник в середині 20-го століття і позначився на таких письменниках, як Реймонд Карвер та Ернест Хемінгуей. Він відзначався простотою мови, мінімальними описами та фокусом на внутрішньому світі персонажів. Такий підхід дозволяє читачам самостійно відчувати емоційний та психологічний вимір тексту, не отримуючи явних натяків від автора [40].

Роберт Уотерман, американський психолог та вчений, відомий своєю роботою у галузі теорії лідерства. У своїй книзі "The Human Element" він висловив концепцію трьох типів лідерів [12]:

1. Лідер відношень: Цей тип лідера акцентує увагу на встановленні та підтримці відносин з іншими людьми. Він здатний створити позитивну атмосферу, сприяти співпраці та підтримувати доброзичливі стосунки в колективі.

2. Лідер завдань: Цей тип лідера фокусується на досягненні конкретних цілей та завдань. Він орієнтований на результати, ефективно вирішення проблем та досягнення успіху в роботі.

3. Лідер принципів: Цей тип лідера керується жорсткими принципами, цінностями та ідеалами. Він вірний своїм переконанням і готовий вести інших за ними, навіть якщо це вимагає від нього великих жертв.

Ці типи лідерів можуть виявлятися в різних ситуаціях і мати свої переваги та недоліки залежно від контексту та потреб організації.

У американській літературі останнім часом часто зустрічається концепція "агільного керівника" або "агільного лідера". Цей тип керівника або лідера базується на принципах методології розвитку програмного забезпечення під назвою "Scrum" та інших підходів, спрямованих на створення гнучких, адаптивних команд. Агільний керівник зазвичай [4]:

Гнучкий та адаптивний: Він уміє швидко реагувати на зміни в оточенні, швидко переключатися між завданнями та вміло адаптувати стратегії відповідно до обставин.

Підтримує самоорганізацію: Він стимулює самоорганізацію команди, дозволяючи членам команди брати на себе більше відповідальності та вирішувати проблеми самостійно.

Фокусується на результаті: Він орієнтований на результат, але водночас розуміє, що успіх залежить не тільки від досягнення цілей, але й від швидкості та якості адаптації до змін.

Комунікабельний та співпрацьований: Він прагне до відкритості та співпраці в команді, відкритий до ідей та пропозицій усіх учасників.

Агільний підхід стає все більш популярним в організаціях, оскільки дозволяє швидше реагувати на змінні умови ринку та підвищує ефективність командної роботи.

Комплексне вивчення різних стилів лідерства допомагає краще розуміти їх особливості та контекст, у якому вони можуть бути ефективними чи неефективними. Кожен стиль має свої сильні та слабкі сторони, і вони можуть виявитися корисними чи неефективними залежно від різноманітних факторів, таких як тип організації, конкретна ситуація, характеристики команди тощо.

Наприклад, директивний стиль лідерства може бути ефективним у ситуаціях, коли потрібно швидко приймати рішення або в невиправдано небезпечних ситуаціях, але в той же час він може пригнічувати творчість та мотивацію команди у більш розвинених та творчих проектах [27].

З іншого боку, демократичний стиль лідерства сприяє включенню всіх членів команди в процес прийняття рішень, що може підвищити їхню мотивацію та відчуття відповідальності, але у деяких випадках це може призвести до втрати ефективності, особливо якщо потрібно швидко реагувати на зміни. Таким чином, розуміння контексту та вміння використовувати різні стилі лідерства відповідно до конкретних умов може бути ключем до успішного керівництва.

Дослідження показали зв'язок між змінними і різними показниками ефективності всіх працівників ТОВ «Білоцерківський ДБК». Анкетне опитування 15 співробітників ТОВ «Білоцерківський ДБК» і 15 клієнтів показало, що керівництво ТОВ «Білоцерківський ДБК» використовує авторитарний метод керівництва і не є неформальним лідером компанії. Даний результат потребує негайного покращення лідерських якостей у ТОВ «Білоцерківський ДБК». Заступник генерального директора у своїй роботі керується демократичним стилем керівництва і тому покращення лідерських якостей не потребує у своїй роботі. Стосовно менеджерів з персоналу і

логістики, то всі вони без винятку потребують підвищення якості лідерства. Бухгалтер дотримується авторитарного стилю управління і не має лідерських якостей. Технічний працівник та диспетчер компанії не володіють якостями, але лідерський потенціал мають.

Таким чином, керівництво ТОВ «Білоцерківський ДБК» та менеджери по логістиці потребують допомоги з покращення лідерських якостей. В таблиці 3.2 показані запропоновані заходи для вдосконалення ефективності лідерства в ТОВ «Білоцерківський ДБК».

Таблиця 3.2.

Пропозиції стосовно вдосконалення ефективності лідерських якостей
персоналу в ТОВ «Білоцерківський ДБК»

№ з/п	Перелік заходів	Переваги заходів	Недоліки заходів
1.	Семінар «Я розвиваю у собі лідера»	Проведення семінару сприяє вдосконаленню існуючих вмінь, навичок та підвищенню компетентності лідера. Їє основою для здобуття нових якостей	Фінансові затрати на проведення, втрата робочого часу
2.	Конкурс «Перспективний лідер»	Виявлення потенційно нових лідерів у колективі	Ризик не тримати бажаний результат
3.	Навчальна програма «Менеджер та ефективність його роботи»	Використання інноваційних технологій, доступний формат проведення	Ризик не тримати бажаний результат

Отже, я вирішив запропонувати для підвищення лідерських якостей в компанії проведення навчальної програми «Менеджер та ефективність його роботи» для персоналу і менеджерів з логістики. Впровадження запропонованої програми з лідерства в системі менеджменту персоналу ТОВ «Білоцерківський ДБК» буде ефективним для забезпечення всіма необхідними знаннями персонал підприємства. На мою думку даний проект буде сприяти покращенню розуміння загальних принципів управлінського процесу, кращому розумінню його специфіки, ознайомить з новими можливостями, підвищить мотивацію за рахунок самоосвіти.

3.2. Основні напрями вдосконалення технологій лідерства в ТОВ «Білоцерківський ДБК», їх оцінка та економічне обґрунтування

Для ефективного проведення навчальної програми, мною було розроблено комплексну технологію реалізації проведення даного заходу. В табличній формі (таблиця 3.3) я відобразив етапи поведіння запланованого заходу. Для проведення навчальної програми для менеджерів з персоналу і менеджерів з логістики ТОВ «Білоцерківський ДБК» потрібно знайти відповідний тренінг-центр, де можна реалізувати дану ідею, та провести оплату курсу для всього персоналу підприємства, замовити транспорт для поїздки на тренінг.

Таблиця 3.3

Технологія реалізації по проведенню тренінгу для удосконалення напрямів ефективного лідерства в ТОВ «Білоцерківський ДБК»

№ з/п	Назва етапу проведення	Структура етапу	Ресурсне забезпечення	Тривалість етапу
1	Аналіз проблем компанії	Анкетування персоналу компанії	Друк анкет, оплата послуг провайдера	1-3 тижні
2	Вибір місця проведення	Аналіз критеріїв (ціна, відгуки, якість, тривалість реалізації)	Оплата проведення навчальної програми, транспорт для поїздки	1 тиждень
3	Реалізація тренінгу	Визначення дати проведення	Оформлення наказу про проведення тренінгу	8 годин

Джерело: сформовано автором

Провівши аналіз і оцінивши різні навчальні центри (табл.3.4), був вибраний спеціалізований тренінг- центр «Лідерство», так як в ньому подано ідеальне співвідношення ціни і якості потрібної послуги. А головне - є можливість провести навчання в одноденний термін.

Таблиця 3.4.

Показники привабливості тренінг – центрів

№ з/п	Показники оцінки	Школа НВ Golden Biss	Бізнес-центр менеджменту	Навчальний центр «Лідерство»
	Вартість тренінгу	4000 грн./ 1 ос.	3000 грн./ 1 ос.	3200 грн./ 1 ос.
	Відгуки клієнтів (від 1 до 5)	4,7	4,9	4,8
	Тривалість заходу	2-3 дні	1 день	5 год.

Джерело: сформовано автором

Для підвищення лідерських навичок менеджерів ТОВ «Білоцерківський ДБК» темою семінару вибрано – «Розвиток лідерських якостей персоналу компанії». Тренінг триватиме 1 день, 5 академічних годин. У вартість тренінгу входить: навчальний матеріал для тренінгу, післятренінгова консультаційна підтримка учасників. По закінченню тренінгу кожен учасник отримає сертифікат про навчання. Розрахунок витрат з проведення заходу показано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Кошторис витрат з проведення тренінгу
за навчальна програмою «Менеджер та ефективність його роботи»
для персоналу ТОВ «Білоцерківський ДБК»

№ з/п	Відділи компанії	Кількість персоналу	Вартість проекту для одного працівника, грн	Загальна вартість, грн
1	Відділ логістики	3	3200	9600
2	Відділ кадрів	2	3200	6400
3	Відділ соціального розвитку	2	3200	6400
4	ВСЬОГО, грн			22400

Джерело: сформовано автором

Основні показники економічної ефективності допомагають оцінити, наскільки ефективно ТОВ «Білоцерківський ДБК» використовує свої ресурси

для досягнення економічних результатів. Ось кілька ключових показників економічної ефективності [33]:

Рентабельність (прибутковість): рентабельність активів, рентабельність власного капіталу.

Ефективність використання ресурсів: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Показники ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності

Показники платоспроможності: коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт заборгованості.

Показники ефективності управління: чистий прибуток на одного працівника, виручка на одного працівника [14].

Ці показники дозволяють оцінити фінансове становище ТОВ «Білоцерківський ДБК», ефективність його операційної діяльності та здатність виконувати свої фінансові зобов'язання.

Таблиця 3.6.

Очікуваний результат з проведення тренінгу
за навчальною програмою «Менеджер та ефективність його роботи»
для персоналу ТОВ «Білоцерківський ДБК»

№ з/п	Показник результату	Значення результату
1	Чистий дохід від збуту товарів, його приріст	336,83 тис. грн.
2	Змінні витрати виробництва та збуту продукції, їх приріст	320,48 тис. грн.
3	Прибуток із збуту товарів, його приріст	26,35 тис. грн.
4	Чистий прибуток, його приріст	23,4 тис. грн.

Розглянемо вплив від проведення тренінгу на технічні та економічні показники ТОВ «Білоцерківський ДБК», які показані у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Вплив тренінгу за навчальна програмою
«Менеджер та ефективність його роботи»
на основні показники роботи ТОВ «Білоцерківський ДБК»

Показники роботи	Базові значення показників	Проектні значення показників	Відхилення показників	
			Абсолютні, +/-	Відносні, +/-
Чиста виручка від збуту забудованої площі, грн.	45206	45442,83	336,83	0,772697836
Загальні витрати на виробництво та збут забудованої площі, грн.	44940	45160,48	320,48	0,731025
Прибуток чи збиток від збуту забудованої площі, грн.	3181,9	3198,25	26,35	0,849347
Рівень рентабельності забудованої площі, %	7,24	7,25	0,02	

Як видно з представлених в таблиці 3.7 даних, проведення тренінгу є досить ефективним заходом і його потрібно рекомендувати до впровадження. Кошторис проектних значень основних показників діяльності ТОВ «Білоцерківський ДБК» показує, що робота персоналу компанії використовувалася не на повну потужність. Тренінг за навчальна програмою «Менеджер та ефективність його роботи» сприятиме покращенню економічних результатів роботи ТОВ «Білоцерківський ДБК».

Отже, одним із головних напрямів підвищення результатів нормування праці в ТОВ «Білоцерківський ДБК» є проведення тренінгу «Менеджер та ефективність його роботи». Запропонований захід допоможе вирішувати ряд проблем, пов'язаних з продуктивністю роботи структурних відділів підприємства.

Таблиця 3.8.

Ефекти від проведення тренінгу за навчальною програмою
«Менеджер та ефективність його роботи»
в ТОВ «Білоцерківський ДБК»

№ з/п	Види ефектів	Прояви ефектів
1	Економічний ефект	Ріст чистого прибутку компанії за умови підвищення рівня продуктивності роботи персоналу
2	Соціальний ефект	Зменшення плинності кадрового потенціалу в компанії внаслідок якісного менеджменту Ріст продуктивності роботи в компанії внаслідок заходів з навчання і мотивації персоналу
3	Інформаційно-комунікаційний ефект	Ріст рівня якості в процесі роботи інформаційних джерел різних видів, а саме: звітність, анкетування персоналу, усне опитування працівників)

Проведення заходу дасть можливість чистий дохід збільшити на 0,77% і він складатиме 45442,83 тис. грн., а прибуток зросте на 0,84%, що в грошовому еквіваленті буде становити 3198,25 тис. грн. Окупність тренінгу становить 0,74 року, індекс доходу і індекс прибутку дорівнюватиме 3,57 та 4,57 відповідно. Досліджені показники свідчать про можливість запровадження запропонованого тренінгу в ТОВ «Білоцерківський ДБК».

Таким чином, у третьому розділі дипломної роботи окреслено ряд основних проблем і напрямків вдосконалення рівня ефективного лідерства в ТОВ «Білоцерківський ДБК». Мною були запропоновані заходи, направлені на покращення ефективності лідерства в компанії. На мою думку, найбільш ефективним є тренінг «Менеджер та ефективність його роботи».

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Лідерство – це процес впливу на інших людей з метою досягнення спільних цілей. Це вміння керувати, мотивувати та надихати команду чи організацію на досягнення певних результатів. Лідерство охоплює не тільки формальні позиції, але й неформальний вплив, який людина може мати у колективі.

Основні аспекти лідерства включають: вміння бачити майбутнє та визначати напрямок, у якому рухатиметься організація; створення та комунікація чіткої та надихаючої візії; здатність мотивувати та надихати інших на досягнення цілей; використання різних методів впливу для залучення і підтримки команди, вміння приймати ефективні та обґрунтовані рішення; врахування різних точок зору та інформації перед прийняттям важливих рішень; здатність чітко і ефективно передавати інформацію; вміння слухати і розуміти інших; розуміння та врахування емоцій та потреб інших; вміння будувати довірливі та підтримуючі стосунки; демонстрація високих стандартів поведінки та роботи; бути прикладом для інших в етиці, дисципліні та професіоналізмі; вміння ефективно впроваджувати та керувати змінами; підтримка команди під час періодів змін та невизначеності [41].

Лідерство є критично важливим для успіху будь-якої організації, оскільки ефективні лідери здатні об'єднати людей, підвищити їх мотивацію та сприяти досягненню високих результатів.

2. Лідерські якості керівника як захисника інтересів членів колективу вимагають особливих навичок і характеристик, які сприяють створенню підтримуючого та захищеного робочого середовища. Ось кілька ключових якостей, які необхідні для успішного виконання цієї ролі:

- ✓ Здатність розуміти та співчувати почуттям і потребам членів колективу.
- ✓ Вміння поставити себе на місце іншого і зрозуміти його точку зору.

- ✓ Чітка і відкрита комунікація, яка забезпечує, що всі члени колективу мають доступ до необхідної інформації.
- ✓ Вміння слухати і забезпечувати зворотний зв'язок.
- ✓ Забезпечення рівного і справедливого ставлення до всіх членів команди.
- ✓ Вміння приймати неупереджені рішення, які враховують інтереси всіх.
- ✓ Готовність захищати права та інтереси членів колективу перед вищим керівництвом або зовнішніми сторонами.
- ✓ Забезпечення підтримки і допомоги у вирішенні проблем і конфліктів.
- ✓ Дотримання високих етичних стандартів у всіх діях і рішеннях.
- ✓ Бути прикладом для інших у чесності та добропорядності.
- ✓ Вміння ефективно управляти та вирішувати конфлікти.
- ✓ Забезпечення конструктивного підходу до вирішення суперечок.
- ✓ Бути надійним і виконувати обіцянки.
- ✓ Відповідально ставитися до своїх обов'язків та бути готовим приймати рішення, які можуть вплинути на колектив.
- ✓ Сприяння професійному розвитку та зростанню членів колективу.
- ✓ Забезпечення можливостей для навчання та підвищення кваліфікації.
- ✓ Здатність адаптуватися до змін і допомагати команді робити те ж саме.
- ✓ Вміння реагувати на нові виклики і ситуації, враховуючи інтереси команди.
- ✓ Заохочення співпраці та командної роботи.
- ✓ Сприяння створенню згуртованого і ефективного колективу [15].

Розвиваючи ці якості, керівник може ефективно захищати інтереси членів колективу, створюючи здорове та підтримуюче робоче середовище, яке сприяє високій мотивації та продуктивності команди.

3. Департамент управління персоналом ТОВ «Білоцерківський ДБК» є злагодженою структурою менеджменту кадрів. Він забезпечує компанію персоналом для продуктивної праці. Компанія піклується про свій персонал,

відповідально і серйозно ставиться до охорони праці на підприємстві і соціальних і економічних відносин в колективі. Середній рівень заробітної плати росте щорічно, працівники мають мотивацію для підвищення продуктивності своєї роботи. Всі ці фактори в сукупності сприяють залученню нових кадрів в компанію.

4. У ТОВ «Білоцерківський ДБК» було проведено дослідження стосовно ефективності технологій діяльності структурних відділів. Проаналізовано доцільність впровадження нових заходів з метою вдосконалення ефективності напрямів лідерства компанії. Мною було запропоновано ряд заходів для вдосконалення ефективності лідерства компанії. Найбільш доцільним і ефективним є тренінг для менеджерів персоналу і менеджерів відділу логістики «Менеджер та ефективність його работ » в ТОВ «Білоцерківський ДБК». Для запровадження даного тренінгу мною були розроблені технології запровадження тренінгу. Тренінг складається з наступних етапів: виявлення проблеми лідерства менеджерів в компанії, вибір оптимального тренінг-центру для проведення семінару і безпосереднє впровадження тренінгу.

5. Проведення заходу дасть можливість чистий дохід збільшити на 0,77% і він складатиме 45442,83 тис. грн., а прибуток зросте на 0,84%, що в грошовому еквіваленті буде становити 3198,25 тис. грн. Окупність тренінгу становить 0,74 року, індекс доходу і індекс прибутку дорівнюватиме 3,57 та 4,57 відповідно. Досліджені показники свідчать про ефективність запровадження запропонованого тренінгу в ТОВ «Білоцерківський ДБК».

6. В роботі також було проаналізовано очікувані ефекти від проведення тренінгу: економічні, соціальні, інформаційні та комунікаційні. Серед них головні: ріст чистого прибутку компанії за умови підвищення рівня продуктивності роботи персоналу; зменшення плинності кадрового потенціалу в компанії внаслідок якісного менеджменту; ріст продуктивності роботи в компанії внаслідок заходів з навчання і мотивації персоналу; ріст

рівня якості в процесі роботи інформаційних джерел різних видів, а саме: звітність, анкетування персоналу, усне опитування працівників).

7. Таким чином, тренінг для персоналу в ТОВ «Білоцерківський ДБК» дасть можливість забезпечити ефективну діяльність персоналу компанії і посприятиме підвищенню рівня продуктивності праці. Як результат – компанія отримає зростання прибутку від своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агенство з розвитку Інфраструктури фондового ринку України. URL : <https://smida.gov.ua>.
2. Акіліна О. В., Ільїч Л. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб: Алерта, 2011. 734 с.
3. Андрущенко Л. В. Організація обліку розрахунків з персоналом з оплати праці: Довідник економіста. 2012. 21 с.
4. Багрова І. Б. Нормування праці: навч. посібн..: Центр навчальної літератури, 2003. 212 с.
5. Безпалько О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: конспект лекцій для студентів. Київ : НУХТ, 2011. 174 с.
6. Білорус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. // Актуальні проблеми економіки. 2016. во № 1. С. 185–190.
7. Васюта В. Б., Вісіч В. С. Ефективність використання робочого часу на підприємстві. Економічний простір. 2015. № 95. 180-188 с.
8. Вітвицький В. В. Методологічні аспекти формування та використання систем економічних норм і нормативів. Економіка АПК . 2002.
9. Власов В.К. Бертран Рассел і дослідження проблем політичного володіння.URL: http://www.journalnio.com/index.php?option=com_content&view=630&Itemid=98.
10. Гавкалова С. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. // Україна: аспекти праці. до 2015. д № 3. С. 31–37.
11. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства. Проблеми науки. 2016. № 4. С. 16.
12. Геєць В. О. Інноваційна Україна 2020 : національна : НАН України. 2015. 336 с."
13. Гончарук М. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. Економіка: реалії часу – 2007. 12–15 с.

14. Грішнова О.Т. Економіка праці та соціально-трудових відносин : підручник : Знання, 2004. 535 с.
15. Данюк В. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2014. 398 с.
16. Димеденко Н. Оцінка системи оплати праці та шляхи її удосконалення на промисловому підприємстві. Економічний аналіз. 2012 рік. Вип. 10. Ч. 4. С. 73–76.
17. Драган О. В., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 46. С. 176-181.
18. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу: конспект лекцій для здобувачів освіти– Київ : НУХТ, 2019. 334 с.
19. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та приклади: колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2018. 272 с.
20. Єрмоменко В. С., Рижиков В. С., Коваленко С. Д. Основи нормування праці :Дельта, 2006. с. 88.
21. Єськов О.Ф., Дарченко Н. Д. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи: Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2. 94–98 с.
22. Завіновська Г.Т. Економіка праці : КНЕУ, 2020. 134-147 с.
23. Зінченко там С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 3. С. 156–162.
24. Ігумнов Б. М., Проскурович О. В. Моделювання обсягів робіт в обслуговуючому виробництві на основі самоспостережень : Вісник ТАНГ. 2000. №4. 25–30 с.
25. Ідеї лідерства в історії. URL: http://nicbar.narod.ru/theoria_politiki6.html
26. Колот А. Т. Мотивація персоналу : КНЕУ, 2002. 345 с. URL : <http://library.if.ua/books/116.html>.

27. Котельников О. Л. Эффективный лидер. URL: <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html>
28. Крайній В.Т. Вдосконалення системи нормування праці в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014.
29. Круш П. В., Тульчинська С. О. Макроекономіка : Центр учбової літератури, 2018. 328 с
30. Кудря Я.О. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. // Проблеми науки. 2016. Т № 7. т С. 21–27.
31. Лисак П. У. А як у них? Особливості кадрової політики Японії / У. Лисак // Довідник кадровика. 2014. № 08 (98). та С. 71–73.
32. Лисак П. У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. 2014. № 09 (99). С. 78–80.
33. Музиченко-Козловський А.Т., Колодійчук, А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників : Науковий вісник НЛТУ України. 2021. Вип. 21.6. 361-367 с.
34. Павловська Т. Про формування системи оплати праці. Праця і заробітна плата. 2009. №9. 19-23 с.
35. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців : Україна: аспекти праці. 2010. №2. 26- 34 с.
36. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 17.09.2020).
37. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР: станом на 01.01.2009. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: zakon1.rada.gov.ua.
38. Про організації роботодавців: Закон України від 24.05.2001 р. № 2436- ІІІ. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi? nreg=2436-14> (дата звернення 21.09.2020).

39. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР.

40. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: закон України від 15.09.1999 р. № 1045-XIV.

41. Пугачов В.П. Поняття лідерства. URL: http://society.polbu.ru/pugachev_politology/ch25_all.html

42. Радкевич В. О. Ринкові засади управління професійним розвитком персоналу вітчизняних підприємств. Професійне навчання кваліфікованих робітників в умовах високотехнологічного виробництва: теорія і практика : кол. монографія / Київ : ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2014. С. 8-54.

43. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник . 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.

44. Сандуленко М. Ю., Перепельчук Т. В. Принципи та методичні підходи до створення нормативної бази для нормування праці на підприємстві.

45. Симагин О. В. Лідерство в системі соціального партнерства / Симагин О.В. // СПб. – 2007. – С. 205.

46. Синяєва Л.В. Нормування праці на підприємстві як основа її мотивації. URL : http://www.rusnauka.com/17_AVSN_2012/Economics/10_113003.

47. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ: Кафедра, 2019. 278 с.

48. Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика : колективна монографія / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ : ВД «Вінніченко», 2014. 298 с.

49. Формування ринкової економіки Київського економічного університету та 40-річчя каф. Управління персоналом. Управління людськими ресурсами : КНЕУ, 2005. 278—283 с.

50. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35784967/

ДОДАТКИ

Додаток 3

**Фінансова звітність ТОВ «Білоцерківський ДБК»
за 2023 рік**

Дата звіту	27.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Танчик Світлана Володимирівна
КАТОТТГ	UA32140070010070369
Кількість працівників	5

**Фінансова звітність малого підприємства
Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	0.00	519.10
первісна вартість	1011	321.50	846.00
знос	1012	321.50	326.90
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	6.00	5 096.20
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	6.00	5 615.30
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	22.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 876.10	13 816.80
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 438.60	172.00
Витрати майбутніх періодів	1170	4.30	4.40
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	20 319.00	14 015.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	20 325.00	19 630.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52.50	52.50
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 888.10	19 234.70

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	19 940.60	19 287.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.00	
розрахунками з бюджетом	1620	136.50	129.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	10.40	5.10
розрахунками з оплати праці	1630	33.00	22.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	204.50	187.00
Усього за розділом III	1695	384.40	343.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	20 325.00	19 630.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 559.60	1 378.70
Інші операційні витрати	2180	2 218.90	1 949.90
Інші доходи	2240	11.60	1.10
Інші витрати	2270	5.70	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 571.20	1 379.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 224.60	1 949.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-653.40	-570.10
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-653.40	-570.10

Додаток І

**Фінансова звітність ТОВ «Білоцерківський ДБК»
за 2022 рік**

Дата звіту	27.02.2023
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Танчик Світлана Володимирівна
КАТОТТГ	UA32140070010070369
Кількість працівників	5

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	321.50	321.50
знос	1012	321.50	321.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	6.00	6.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	6.00	6.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 641.30	18 876.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 264.20	1 438.60
Витрати майбутніх періодів	1170	4.10	4.30
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	20 909.60	20 319.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	20 915.60	20 325.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52.50	52.50
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 458.20	19 888.10

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 510.70	19 940.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.40	
розрахунками з бюджетом	1620	141.30	136.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	10.30	10.40
розрахунками з оплати праці	1630	32.50	33.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	220.40	204.50
Усього за розділом III	1695	404.90	384.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	20 915.60	20 325.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 378.70	1 417.10
Інші операційні витрати	2180	1 949.90	1 910.70
Інші доходи	2240	1.10	5 797.00
Інші витрати	2270		5 699.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 379.80	7 214.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 949.90	7 610.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-570.10	-395.90
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-570.10	-395.90

Додаток К

**Фінансова звітність ТОВ «Білоцерківський ДБК»
за 2021 рік**

Дата звіту	27.02.2022
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Танчик Світлана Володимирівна
КАТОТТГ	UA32140070010070369
Кількість працівників	5

**Фінансова звітність малого підприємства
Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	596.80	0.00
первісна вартість	1011	1 212.30	321.50
знос	1012	615.50	321.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	5 101.00	6.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	5 697.80	6.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 344.00	18 641.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 076.80	2 264.20
Витрати майбутніх періодів	1170	2.80	4.10
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	20 423.60	20 909.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	26 121.40	20 915.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52.50	52.50
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 854.10	20 458.20

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	25 906.60	20 510.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	11.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.00	0.40
розрахунками з бюджетом	1620	133.00	141.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	10.30
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	32.50
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	70.80	220.40
Усього за розділом III	1695	203.80	404.90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	26 121.40	20 915.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 417.10	1 299.30
Інші операційні витрати	2180	1 910.70	1 774.20
Інші доходи	2240	5 797.00	536.80
Інші витрати	2270	5 699.30	76.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 214.10	1 836.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 610.00	1 850.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-395.90	-14.10
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-395.90	-14.10

Додаток Л

**Фінансова звітність ТОВ «Білоцерківський ДБК»
за 2020 рік**

Дата звіту	27.02.2021
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Танчик Світлана Володимирівна
КАТОТТГ	UA32140070010070369
Кількість працівників	5

**Фінансова звітність малого підприємства
Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	645.00	596.00
первісна вартість	1011	1 236.00	1 212.00
знос	1012	591.00	615.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	5 101.00	5 101.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	5 746.00	5 697.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	0.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24 807.00	17 344.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 345.00	3 076.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2.00	2.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	26 154.00	20 423.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	31 900.00	26 121.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52.00	52.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 618.00	25 854.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	31 670.00	25 906.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	11.00	11.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	0.00	0.00
розрахунками з бюджетом	1620	141.00	133.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	7.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	27.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	42.00	70.00
Усього за розділом III	1695	219.00	203.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	31 900.00	26 121.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	1 299.00	1 402.00
Інші операційні витрати	2180	1 774.00	1 946.00
Інші доходи	2240	536.00	2 614.00
Інші витрати	2270	76.00	1 890.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 836.00	4 016.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 850.00	3 836.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-14.00	179.00
Податок на прибуток	2300	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-14.00	179.00

Тест «Лідерство»

1. У чому полягає сутність поняття “керівництво”?

- а) складний цілеспрямований, безперервний, соціально- економічний, організаційно-технічний процес впливу суб’єкта управління на конкретний об’єкт;
- б) будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей;
- в) комбінація переконань, примушення і прикладу, що може змусити людей виконувати те, що від них потребують;
- г) можливість реально вплинути на поведінку інших людей

2. Принцип паритету — це:

- а) баланс між владою й обов’язками;
- б) розподіл влади між членами групи за рішенням керівника;
- в) побудова керівництва організацією на згоді та взаємо підтримці;
- г) розподіл повноважень між членами групи відповідно до тих завдань, що вони вирішують.

3. На чому базується еталонна влада:

- а) статусі керівника як посадової особи;
- б) унікальному досвіді, глибоких знаннях і практичних навичках;
- в) власних, магнетичних якостях лідера;
- г) таланті передавати частину своїх функцій іншій особі?

4. В чому полягає сутність поняття “лідер”:

- а) особа, яка здатна впливати на інших людей і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації;

- б) особа, котра спрямовує і керує іншими людьми в їх сумісній діяльності для досягнення цілей організації;
- в) особа, яка використовує владу з метою керування іншими людьми й досягнення цілей організації;
- г) особа, котра має можливість впливати на інших і спрямовувати їх зусилля для досягнення своїх цілей?

5. Право керівника розпоряджатися підлеглими, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку — це:

- а) легітимна влада;
- б) вплив
- в) формальний авторитет;
- г) керівництво.

6. Що стверджується в підході до визначення факторів ефективного лідерства з позиції особистих якостей:

- а) ефективність лідера визначається його манерою поведінки стосовно підлеглих;
- б) найкращі з керівників володіють певною сукупністю загальних для всіх особистих якостей;
- в) ефективність здійснення лідером своїх функцій залежить насамперед від зовнішніх факторів;
- г) ефективним лідером може бути лише та особа, яка має повний авторитет у групі?

7. Хто запропонував “управлінську решітку” стилів керівництва:

- а) Лайкерт;
- б) Фідлер;
- в) Мак-Грегор;
- г) Блейк і Моутон?

8. Хто розробив модель керування, в якій зазначається, що немає універсального методу впливу на підлеглих і увага концентрується на процесі прийняття рішень:

- а) Врум та Йеттон;
- б) Херсі та Бланшар;
- в) Блейк і Моутон;
- г) Мітчел і Хаус?

9. За визначенням Р. Сейлса, директивна група — це:

- а) група, що має ланцюг команд, спільне завдання, яке розуміють і поділяють всі її члени;
- б) група, що існує для певного проекту або завдання;
- в) група, яка характеризується формальною організаційною схемою та ланцюгом команд;
- г) група, що функціонує лише тому, що її члени хочуть бути разом.

10. У чому полягає сутність спеціального комітету:

- а) група, сформована для досягнення певної мети або виявлення певної проблеми;
- б) тимчасова група, сформована для досягнення певної мети чи виявлення певної проблеми;
- в) перманентно діюча група всередині організації, що має конкретну мету;
- г) тимчасова група, сформована з керівника та безпосередньо його підлеглих, які також можуть бути керівниками?

11. Управління виробництвом — це складний цілеспрямований, безперервний, соціально-економічний, організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (підприємство, відділ, ділянка):

- a) Так
- б) Ні

12. Влада — будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших:

- a) Так
- б) Ні

13. Особистий авторитет впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, спрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку:

- a) Так
- б) Ні

14. Згідно з підходом про поведінку до лідерства ефективність визначається не особистими якостями керівника, а його стилем ставлення до підлеглих:

- a) Так
- б) Ні

15. Розрізняють три види керівників: автократичний, демократичний та ліберальний:

- a) Так
- б) Ні

16. Керівник автократичного типу прагне надавати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації та функцій, які вони виконують:

- a) Так
- б) Ні

17. Керівник, зосереджений на роботі, концентрує увагу на вдосконаленні людських стосунків:

а) Так

б) Ні

18. Фідлер розробив ситуаційну теорію лідерства, теорію “життєвого циклу”, згідно з якою стилі лідерства залежать від “зрілості” керівників:

а) Так

б) Ні

19. Модель Врума — Йеттона концентрує увагу на процесі прийняття рішення:

а) Так

б) Ні

20. Цільова група, як правило, характеризується формальною організаційною схемою та ланцюгом команд:

а) Так

б) Ні

Тест «Який ти лідер»

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих?
а) так, б) ні.

2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають вище положення, ніж ви?
а) так, б) ні.

3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим чи життєвим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?
а) так, б) ні.

4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків?
а) так, б) ні.

5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь?
а) так, б) ні.

6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?
а) так, б) ні.

7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результат діяльності невеликого числа видатних людей»?
а) так, б) ні.

8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність?

а) так, б) ні.

9. Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми?

а) так, б) ні.

10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас?

а) так, б) ні.

11. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, в компанії і т.п.) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?

а) так, б) ні.

12. Чи вважаєте ви, що вражаєте (дивуєте) людей?

а) так, б) ні.

13. Чи вважаєте ви себе мрійником?

а) так, б) ні.

14. Чи губитеся (втрачаєте впевненість) ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами?

а) так, б) ні.

15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів?

а) так, б) ні.

16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:

- а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на кого-небудь іншого;
- б) візьмете на себе відповідальність, і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з цих двох думок вам ближча:

- а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній;
- б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким ви вважаєте за краще працювати?

- а) з покірними людьми,
- б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій?

- а) так, б) ні.

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю батьків?

- а) так, б) ні.

21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден?

- а) так, б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити?

- а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;
- б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім в місті».
Чи справедливим є воно?
а) так, б) ні.
24. Чи вважаєте ви себе людиною, який впливає на інших?
а) так, б) ні.
25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити?
а) так, б) ні.
26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?
а) найбільш компетентна особа;
б) особа, у якої найсильніший характер.
27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти та гідно оцінити людину?
а) так, б) ні.
28. Чи поважаєте ви дисципліну?
а) так, б) ні.
29. Який з наступних двох керівників є кращим?
а) той, який все вирішує сам;
б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.
30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте/навчаєтесь?
а) колегіальний, б) авторитарний.
31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами?

а) так, б) ні.

32. Який з наступних двох «портретів» більше нагадує вас?

а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе;

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдиною правильною, але інші з ним не згодні?

а) промовчу, б) буду відстоювати свою думку.

34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси і поведінку іншим людям у справі, якою займаєтеся?

а) так, б) ні.

35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу?

а) так, б) ні.

36. Що б ви хотіли?

а) працювати під керівництвом хорошої людини;

б) працювати самостійно, без керівника.

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя»?

а) згоден, б) не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думок інших людей?

а) так, б) ні.

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими?

а) так, б) ні.

40. Як ви поведетесь, зіткнувшись з труднощами?

а) у мене опускаються руки;

б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.

41. Чи робите ви зауваження людям, якщо вони цього заслуговують?

а) так, б) ні.

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?

а) так, б) ні.

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують здійснити реорганізацію закладу, де ви працюєте/навчаєтесь?

а) введу потрібні зміни негайно;

б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обміркую.

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так, б) ні.

45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?

а) так, б) ні.

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?

а) так, б) ні.

47. Ким ви хотіли б стати?

а) художником, поетом, композитором, вченим;

б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику вам приємніше слухати?

а) могутню і урочисту, б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

а) так, б) ні.

50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша?

а) так, б) ні.

Оцінка результатів і висновки

У відповідності з наступним ключем визначається сума набраних балів.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожну відповідь, що співпадає з ключовим, - 1 бал, в іншому випадку - 0 балів. Якщо сума балів виявилася до 25 балів, то якості лідера виражені слабо. Якщо сума балів в межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо. Якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно. І, нарешті, якщо сума балів більше, ніж 40, то дана людина, як лідер, схильна до диктату.