

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

НАЛИСНИК Наталя Іванівна

**Розвиток лідерських компетентностей сучасного менеджера/
Development of leadership competencies of a modern manager**

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка
групи МЕН – 41
Н.І.Налисник

Підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Крисько Ж.Л.

Підпис

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__»_____ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор
М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ	5
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»	15
2.2. Оцінка лідерських компетенцій управлінського персоналу ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС».....	19
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ	28
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Актуальність проблеми. Розвиток лідерських компетентностей сучасного менеджера є дуже актуальною темою в сучасному бізнес-середовищі. Швидкі темпи змін у технологіях, економіці та суспільстві залишають перед керівниками нові виклики, вимагаючи від них широкого спектру навичок та вмінь.

Одним із ключових аспектів є вміння ефективно керувати людськими ресурсами. Лідерам потрібно не лише вміти мотивувати та надихати своїх підлеглих, а й виявляти емпатію та розуміння, вміти вирішувати конфлікти та будувати продуктивні відносини в колективі, розвивати стратегічне мислення та вміння приймати рішення в умовах невизначеності. Сучасний менеджер повинен бути готовий до швидких змін у стратегії компанії та вміти адаптуватися до нових умов.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Феномен лідерства досліджено у працях зарубіжних дослідників, зокрема К. Бланшара, Дж. Бернса, Х. Мескона, Р. Болдена, Д. МакГрегора, Б. Аволіо, П. Нортхауза, Дж. Грайєна, М. Уль-Бійєн, Р. Стогділла, Ф. Фідлера, П. Херсі. Проблематику лідерства в українському контексті досліджують роботи Ж. Крисько, Ю. Белікової, О. Дяків, С. Прохоровської, Д. Волківської, І. Чистякової. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку компетентностей персоналу розкрито в дослідженнях Р. Бояциса, Ю. Д'яченко, Д. Кірпатрика, Д. Гоулмана, М. Ломбардо, Р. Грінліфа, Р. Ейчінгера, М. МакКола, Д. Серікова, Д. Ульрайха. Особливості управління персоналом у наукоємних видах економічної діяльності розкрили Дж. Берзін, К. Давенпорт, О. Герасименко, О. Вартанова, М. Кастельс, П. Друкер, І. Нонака, П. Сенге, Дж. Сазерленд, Х. Такеучі, А. Колот, К. Швабер, Д. Черваньов.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних-концептуальних основ та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерських компетентностей персоналу в сучасному світі.

Завдання:

- висвітлити теоретико-концептуальні основи розвитку лідерських компетентностей персоналу;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»;
- надати оцінку лідерських компетенцій управлінського персоналу ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення лідерських компетентностей персоналу в сучасному світі;

Об’єкт дослідження – лідерські компетентності сучасного менеджера.

Предмет дослідження – розвиток лідерських компетенцій управлінського персоналу ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у процесі дослідження використовувалася сукупність загальнонаукових засобів і прийомів, зокрема діалектичний і системний методи, а також методи аналізу, синтезу, абстрагування, порівняльного аналізу та інші.

Практична значимість результатів дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій, які можуть бути використані в діяльності ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» для вдосконалення лідерських компетенцій управлінського персоналу.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Розвиток компетентностей менеджера нової генерації» у Збірнику науково-практичної конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

З кінця ХХ століття вивчення менеджменту все більше акцентується на лідерстві. Багато вчених пояснюють це як прояв суспільної потреби у лідерстві, що особливо посилюється в періоди значних суспільно-політичних та соціально-економічних змін, а також відповідність самого керівництва сучасним вимогам. Однак корені початкового та поглибленого вивчення лідерства сягають часів Фредеріка Тейлора. До цього дня не було досягнуто повного підтвердження щодо сутності лідерства та методів його вивчення. Під час дослідження лідерства науковці сформулювали багато цікавих тлумачень цього поняття: (рис.1.1.)

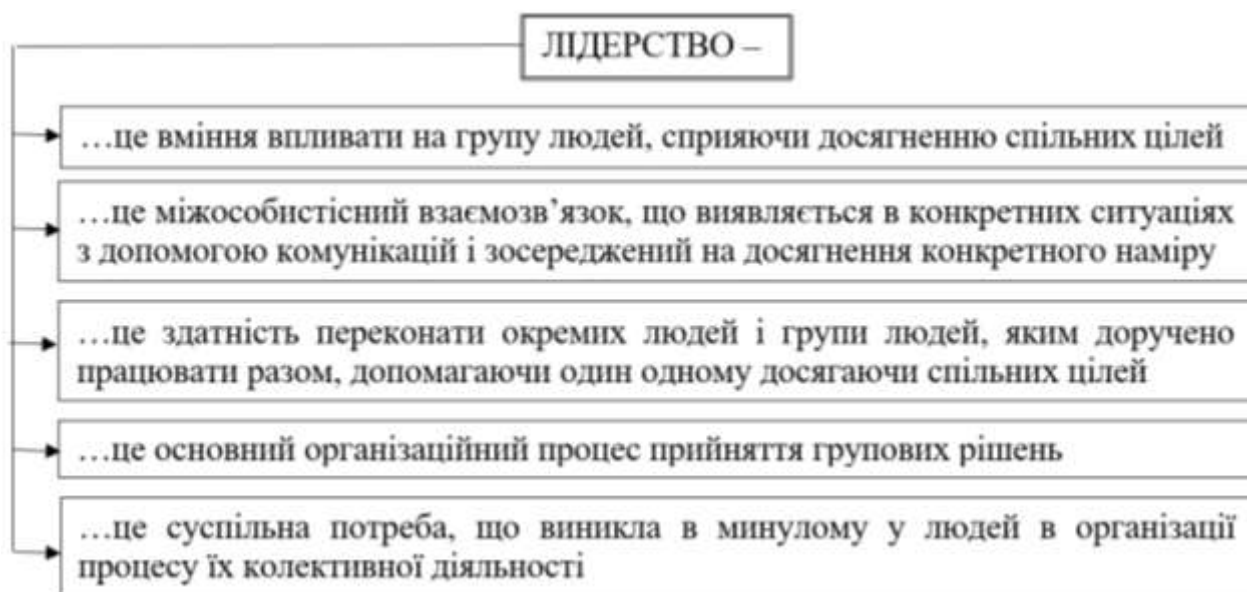


Рис. 1.1. Сутність поняття «Лідерство»

Примітка. Наведено за [5]

Щоб остаточно визначити поняття лідерства, його потрібно порівняти з поняттям "менеджмент". Лідерство і менеджмент - це пов'язані між собою, але не ідентичні поняття. Так само, як менеджери мають підлеглих, а лідери мають послідовників, менеджери створюють кола влади, тоді як лідери створюють

кола впливу. Лідерство полягає в тому, щоб залучати людей, щоб вони розуміли і вірили у ваше бачення для компанії, і співпрацювали з вами для досягнення ваших цілей. Однак, щоб бізнес-керівник був успішним, він повинен бути сильним, впливовим лідером і менеджером, щоб його команда могла працювати над їхнім баченням успіху. Тому лідерство та управління повинні йти рука об руку. Вони не є однаковими, але тісно пов'язані та доповнюють один одного. Різниця між лідерством і управлінням зображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Різниця між лідерством і управлінням

Лідерство	Управління
Лідер відповідає за керівництво, надихання, спрямування та вплив на групи людей для виконання конкретних завдань	Управління – це мистецтво виконання завдань іншими, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення визначених цілей
Лідер несе відповідальність за надихання та впровадження інновацій у роботу інших людей	Менеджер виконує функції, контролює діяльність організації
Найвищий рівень авторитету	Середній рівень авторитету
Лідери використовують свою владу, щоб впроваджувати масові зміни або щось нове та інноваційне	Менеджери, які використовують свій досвід для досягнення цілей компанії
Лідер має бути авторитетом, впливовим, владним і ефективним	Менеджер повинен обслуговувати працівників
Влада лідера – вплив і харизма	Влада менеджера – позиція

Примітка. Наведено за [15]

Для успішного бізнесу необхідне керівництво, яке може планувати, організовувати та координувати людей, а також лідери, які надихають і мотивують їх працювати якнайкраще. Лідери, як правило, прославляють успіхи та мотивують людей, тоді як менеджери працюють над тим, щоб їх прикріпити. Успішний керівник малює картину того, що, на його думку, може досягти компанія, і працює над тим, щоб надихнути та залучити своїх людей до втілення цього бачення в реальність. Замість того, щоб розглядати людей як сукупність навичок, вони більше думають про те, що вони можуть зробити, і заохочують їх стати частиною чогось набагато більшого.

Лідерство визначається як природна харизма, яка дозволяє впливати та об'єднувати людей навколо себе для досягнення спільної мети. Лідер зазвичай є хорошим менеджером, тоді як менеджер не обов'язково буде хорошим лідером. Лідерство відповідає здатності людини впливати на інших та спонукати їх виконувати завдання для досягнення спільної мети. Лідер не нав'язується іншим, але надихає та мотивує їх. Лідер не має чітко визначеної влади і не обов'язково має певний ієрархічний статус. Він, скоріше, старається створити свій образ лідера через дії та ініціативи, які він виявляє в групі. Лідер має здатність налагоджувати міцні зв'язки з кожним зі своїх співробітників, підтягуючи їх угору, щоб вони розвивалися та зростали. Він служить провідником, показуючи членам своєї команди напрям, яким слід йти.

Справжній лідер вирізняється ключовими психологічними та особистісними якостями, які можуть бути природно притаманні управлінцю. Проте кожен з цих рис можна розвивати та зміцнювати, подібно до професійних навичок. Головні риси лідера наведено на (рис.1.2.).

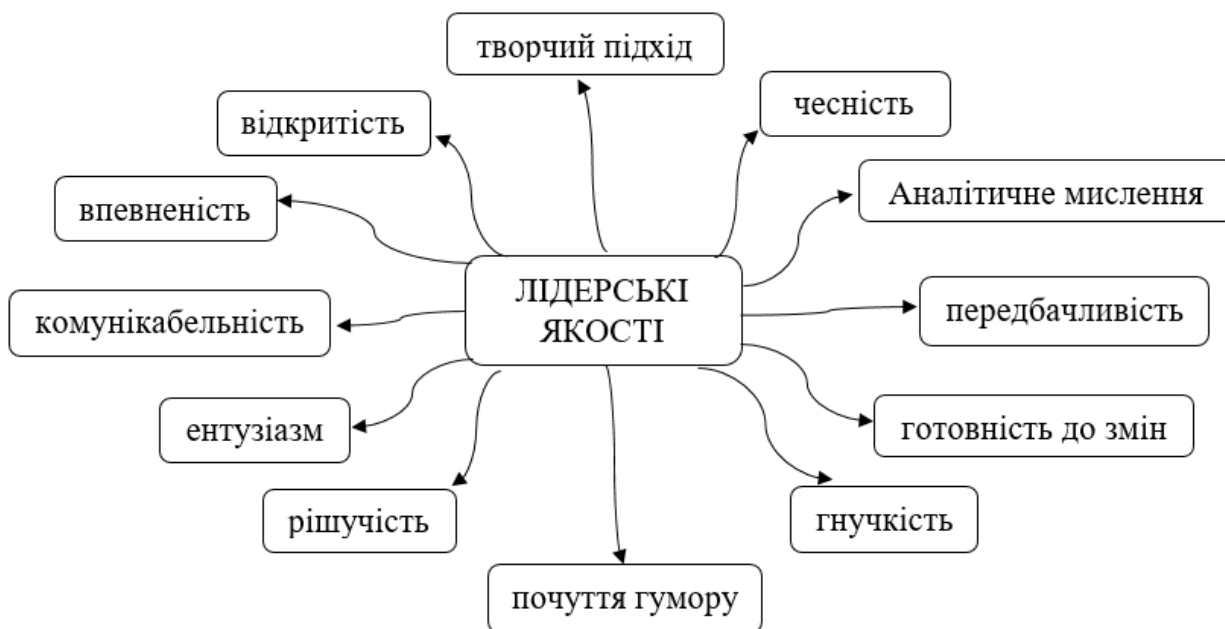


Рис. 1.2. Основні лідерські якості

Примітка. Узагальнено за [15; 21]

Крім того, для успішного лідерства варто мати бачення мети, здатність приймати рішення, приймати ризики, мотивувати інших, створювати команду, прагнути до самопізнання, зберігати цілісність особистості, працювати над

собою протягом життя, ефективно спілкуватися та надавати активну допомогу іншим у досягненні успіху.

Отже, «лідерство – це істотна складова частина діяльності сучасного менеджера, яка пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи. Відомо багато якостей, властивих визнаному лідерові, і всі вони дуже різні: далекоглядність, розважливність, енергійність, рішучість, послідовність, самопізнання тощо. Незважаючи на те, що теорія управління зазнала певних змін і корекцій, основні функції формального лідера-менеджера наступні: планування, функція організації, робота з працівниками, координація та контроль. Кожна з теорій лідерства, і їх модифікації, наголошують на тій чи іншій функції як головній, характерній для певного типу лідерства. Різні функції визначаються як домінуючі у різних за рівнем розвитку групах в організаціях і для самих організацій, у різноманітних ситуаціях, при виконанні різних завдань» [10].

Лідерські компетентності сучасного менеджера включають широкий спектр навичок та властивостей, що допомагають ефективно керувати командою та досягати стратегічних цілей. Деякі з ключових лідерських компетентностей, що стають все більш важливими, включають:

- місія та стратегічне мислення: здатність розробляти чітку місію для організації та розробляти стратегії для досягнення цієї місії;
- ефективне спілкування: здатність чітко та впливово спілкуватися з командою, клієнтами та іншими стейкхолдерами;
- емпатія та співпраця: здатність розуміти потреби та перспективи інших та співпрацювати з ними для досягнення спільних цілей;
- прийняття рішень: здатність аналізувати інформацію, приймати обгрунтовані рішення та вести за собою;
- мотивація та розвиток: здатність мотивувати та розвивати команду, сприяючи досягненню їхнього потенціалу;
- адаптивність та гнучкість: здатність адаптуватися до змін у середовищі та швидко реагувати на нові виклики;

- інноваційність: здатність генерувати нові ідеї та шляхи розвитку організації;
- управління конфліктами: здатність ефективно вирішувати конфлікти та сприяти побудові конструктивних відносин;
- стресостійкість: здатність залишатися ефективним у високотискових ситуаціях та керувати стресом;

Ці компетентності дозволяють сучасному менеджеру успішно керувати в умовах постійних змін та невизначеності.

Вибір методу оцінки лідерських компетентностей персоналу залежить від кількох факторів, включаючи цілі оцінки, доступні ресурси та контекст організації.

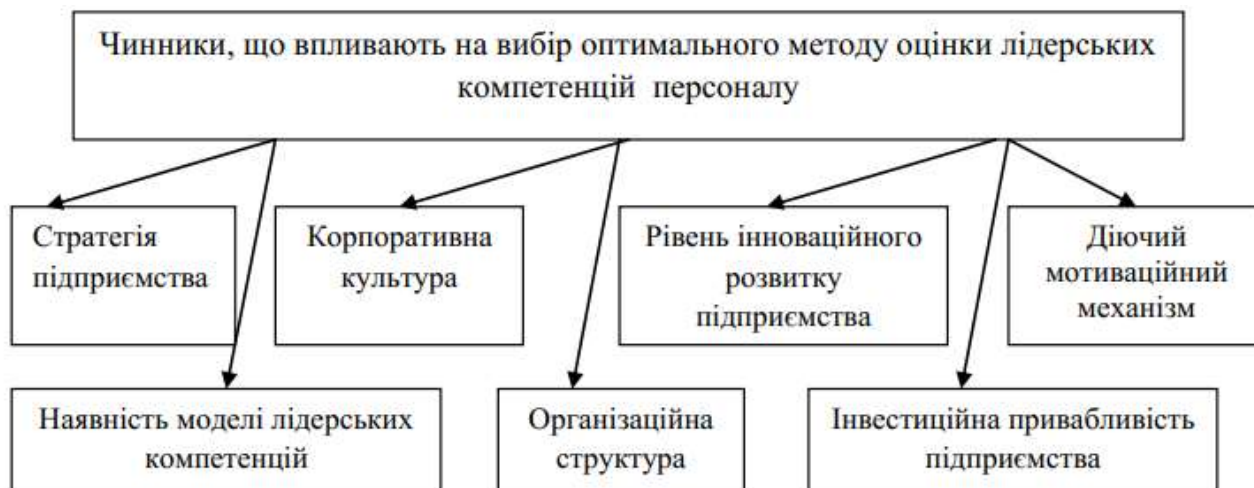


Рис. 1.3. Чинники, що обумовлюють вибір оптимального методу оцінки лідерських компетентностей персоналу організації

Примітка. Наведено за [28]

Серед різноманітних факторів стратегія організації відіграє провідну роль, оскільки стратегія управління розвитком персоналу є похідною від загальної стратегії розвитку організації.

Найбільш поширеними методами оцінки лідерських компетентцій персоналу є Performance Management, Assessment Center, методологія Hay Group та «метод 360°».

Performance Management – це система управління результативністю персоналу, яка включає в себе вимірювання, аналіз, зворотній зв'язок та мотивацію. Вона дозволяє організаціям оцінювати ефективність своїх співробітників і підтримувати їх у досягненні поставлених цілей. Основними елементами Performance Management є:

- вимірювання: визначення мінімального рівня результатів роботи, які повинен досягти працівник. це дозволяє менеджерам здійснювати обрахунки та аналізувати дані для поліпшення результатів роботи своїх підлеглих;

- зворотній зв'язок: дозволяє працівникам самостійно контролювати результати своєї роботи та виявляти можливості для покращення.

- мотивація: стимулювання працівників до покращення результатів шляхом визнання поліпшеного виконання роботи. позитивне визнання може сприяти підвищенню мотивації працівників і покращенню їхньої продуктивності.

Performance Management базується на законах людської поведінки, які були вивчені та випробувані в різних дослідницьких установах, університетах, школах, клініках і в бізнесі. Ці закони показують, що, хоча люди можуть змінюватися, основні закономірності їхньої поведінки залишаються сталими. Філософія Performance Management полягає у вимірюванні та вдосконаленні результатів діяльності через систематичний підрахунок, зворотний зв'язок та мотивацію.

Performance Management також розглядається як сукупність ключових підсистем, таких як лідерство, система керування, організаційна культура, підрахунок та залучення. Лідерство грає важливу роль у цій концепції, оскільки від керівників залежить успіх підприємства. Успішні лідери повинні мати чіткі цілі та стійко слідувати основній ідеології компанії.

Performance Management використовує дані про діяльність компанії, що були зібрані протягом років. Постійний підрахунок та вимірювання показників діяльності дозволяють ефективно визначати, як виконується робота на кожному рівні організації та приймати рішення про необхідні зміни для підвищення

ефективності співпрацівників і колективу в цілому. Для досягнення цієї мети використовуються методи, такі як тренінги та консультування, розвиток комунікацій, стимулювання лідерства та team management, стратегічне планування, комплексна освіта та забезпечення безпеки і здоров'я.

З метою підвищення результативності системи управління персоналом за допомогою Performance Management можна використовувати такі прийоми і методи:

- постановка SMART-цілей: формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часово обмежених цілей допоможе спрямувати зусилля персоналу на досягнення конкретних результатів;

- навчання та розвиток: забезпечення персоналу доступу до навчальних програм та можливостей для професійного розвитку допоможе підвищити їхні навички та ефективність у виконанні обов'язків;

- зворотний зв'язок: регулярні обговорення результатів роботи, визначення сильних та слабких сторін співробітників та надання їм конструктивного фідбеку допоможуть вдосконалити їхню роботу;

- стимулювання: використання системи мотивації та стимулювання, таких як премії, бонуси, похвала, може підвищити мотивацію персоналу до досягнення високих результатів.

- регулярні огляди результатів: проведення періодичних оглядів результатів роботи для оцінки виконання цілей та планування подальших кроків для підвищення ефективності;

- участь персоналу у процесі прийняття рішень: залучення співробітників до прийняття стратегічних рішень дозволить їм відчувати себе важливими для організації та сприятиме виробленню відповідальності за результати роботи;

- постійне вдосконалення системи: аналіз результатів виконання планів та впровадження змін для покращення ефективності управління персоналом.

Отже, концепція Performance Management забезпечує можливість співпрацівника і керівника обговорити цілі діяльності та розвитку, а також

спільно розробити план досягнення цих цілей. Плани розвитку повинні забезпечити досягнення організаційних цілей і кар'єрний розвиток співробітника, а також враховувати вплив факторів навколишнього середовища. З урахуванням вищезазначеного, процес управління результативністю (Performance Management) сприяє підвищенню результативності діяльності персоналу, удосконаленню форм взаємозв'язку між керівниками і співробітниками, і дозволяє досягати більшої ефективності в роботі окремих відділів і організації в цілому.

Assessment center – це метод комплексної, стандартизованої, об'єктивної, багатокомпонентної та кваліфікованої оцінки професійного рівня, особистісних компетенцій та потенційних можливостей працівників. Ця технологія ґрунтується на процедурі моделювання конкретних ситуацій, після оцінювання яких надається інформація про навички та поведінкові характеристики працівників різних рівнів управління. Метою використання цієї технології є виявлення індивідуальних особливостей співробітників, характерних рис та їх психологічних компетенцій. Сучасні підходи до Assessment Center включають:

- традиційний підхід, спрямований на діагностику та виявлення стандартних компетенцій;
- розвиваючий підхід, спрямований на виявлення ключових компетенцій та подальший розвиток персоналу.

Метод Assessment Center характеризується застосуванням необхідної кількості стандартних профілів відповідно до вимог замовника та наявністю кваліфікованих експертів-спостерігачів. Цю технологію застосовують у таких процесах як: відбір персоналу, навчання та розвиток персоналу, управління кар'єрою та наставництво, просування співробітників, отримання зворотного зв'язку від співробітників для розробки відповідної системи мотивації.

«Використання цієї технології може бути ефективним при оцінці рівня розвитку персоналу підприємства, оскільки дозволяє найбільш достовірно проаналізувати відповідність особистих компетенцій менеджера рівню

відповідальності та повноважень посади. При наборі співробітників, як правило, використовуються традиційні технології оцінки і відбору персоналу. Використання технології Assessment Center разом із традиційними технологіями дозволяють підтвердити або нівелювати отримані дані щодо співробітника, оцінити рівень ризиків, пов'язаних з прийняттям рішення щодо розвитку його трудової кар'єри. Недоліком технології Assessment Center є її висока вартість» [26].

Метод Hay Group, також відомий як «Метод Хея», є одним із найпопулярніших методів оцінки посад у світі. При використанні цієї системи оцінки у різних компаніях застосовується уніфікований підхід, що передбачає дотримання таких обов'язкових умов:

- для оцінки посад використовується єдиний набір факторів;
- під час оцінки використовуються однакові правила визначення оцінок по кожному фактору;
- встановлення зарплати на основі розрахунку балів також відбувається відповідно до уніфікованих правил.

Ця уніфікація дозволяє отримувати порівнювані дані по різних компаніях та регулярно переглядати заробітну платню працівників. При застосуванні методу Hay Group також беруться до уваги унікальні характеристики компанії, її цілі та умови функціонування. Для оцінки використовуються такі фактори, як:

- рівень знань: сукупність знань, навичок і компетенцій, необхідних для правильного виконання посадових обов'язків;
- інтелектуальний рівень: необхідний на робочому місці для прояву ініціативи співробітника та складності виконуваної роботи;
- відповідальність: ступінь відповідальності за дії на робочому місці та їх вплив на кінцевий результат.

«Оцінка діяльності працівників методом Hay Group дозволяє отримати об'єктивну інформацію, необхідну для аналізу організаційної структури, оцінки

персоналу і посад, а також для визначення можливостей кар'єрного зростання співробітників, розробки систем винагородження й ефективнішого управління персоналом» [26].

Останній метод оцінки, відомий як «360 градусів», дозволяє збирати дані про компетенції співробітників установи або організації в реальних робочих ситуаціях. При цьому інформація про дії працівника надходить до вищого керівництва від його колег різних рівнів управління. Оцінка працівника за цим методом використовується для професійного і лідерського розвитку, формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації та оцінки її проходження, а також розробки планів індивідуального розвитку.

При формуванні кадрового резерву важливо враховувати, що не всі необхідні лідерські компетенції для нової посади можна розвинути на поточній посаді. Використання оцінки «360 градусів» дозволяє точно визначити, які аспекти поведінки потрібно розвивати для успішної роботи на новій посаді. Для оцінки лідерських компетенцій можна використовувати професійні тести, профільні бізнес-кейси та ассесмент-центри.

Таким чином, «оцінка лідерських компетенцій персоналу надає керівництву своєчасну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо кадрової політики. На сьогодні не існує універсальної методики оцінки, однаково ефективною як для врахування психологічних особливостей працівника, так і цілей роботодавця. Проте, комплексне використання розглянутих вище сучасних методів оцінки лідерських компетенцій сприятиме об'єктивній оцінці персоналу будь-якого рівня управління та уникнути грубих помилок при прийнятті кадрових рішень» [26].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» майже за 6 років свого існування — це стабільна та динамічно розвиваюча компанія, що має потужну матеріально-технічну базу, систему охорони праці та промислової безпеки, кваліфікований персонал. Завдяки рішучим, стратегічним, організованим, творчим, сучасним, мобільним, відповідальним рішенням, діям та заходам, професіоналізму всієї згуртованої команди, організація досягла високої якості послуг в будівельній галузі.

Компанія має державну ліцензію на здійснення робіт, пов'язаних з будівництвом будівель і споруд у відповідності з державними стандартами, дозвіл на виконання робіт підвищеної небезпеки та/або експлуатацію обладнання підвищеної небезпеки, декларацію відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства з питань охорони праці.

ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» бере участь у державних тендерах. Найбільше співпраць проведено з:

- Управління житлово-комунального господарства, благоустрою та екології Теннопільської міської ради;
- Збаразьке міське КП по благоустрою «Добробут»;
- Західноукраїнський національний університет;
- Управління капітального будівництва Тернопільської обласної державної адміністрації.

Відомі об'єкти, над якими працювало ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» в м.Тернополі:

- Капітальний ремонт фонтану в парку "Топільче" в м. Тернополі

– Реконструкція відпочинково-рекреаційної зони в районі «Дальнього» пляжу по вул. Чумацькій в м. Тернополі

– Капітальний ремонт елементів благоустрою прибудинкової території навчального корпусу №1 ЗУНУ по вул. Львівській, 11 в м. Тернополі.

Загальні дані про організацію наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні дані ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «КРАЇНА БУДСЕРВІС»
Код ЄДРПОУ	42141004
Дата реєстрації	17.05.2018
Контактна інформація	Україна, 46005, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, місто Тернопіль, вул.Микулинецька, будинок 106А
Уповноважені особи	Директор Бурштин Володимир Миколайович
Види діяльності	<p>Основний:</p> <p>41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель</p> <p>Інші:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у. • 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику • 43.31 Штукатурні роботи • 43.32 Установлення столярних виробів • 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін • 43.34 Малярні роботи та скління • 43.39 Інші роботи із завершення будівництва • 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. • 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля • 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування • 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва • 42.11 Будівництво доріг і автострад • 42.21 Будівництво трубопроводів • 43.11 Знесення • 43.21 Електромонтажні роботи • 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування • 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи • 43.91 Покрівельні роботи

	<ul style="list-style-type: none"> • 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням • 47.99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами • 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна • 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах • 81.22 Інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів • 41.10 Організація будівництва будівель
Форма власності	Недержавна власність

Примітка. Сформовано автором на основі даних [18].

Колектив підприємства налічує близько 30 офіційно працевлаштованих працівників різних спеціальностей: робітники будівельних професій (монтажники металоконструкцій, бетонярі, арматурники, мулярі, геодезисти, стропальники, електрозварник ручного зварювання, штукатурки, малярки, слюсарі-сантехніки та інші), інженерно-технічний склад (головні будівельники, виконробки, майстри будівельних та монтажних робіт, головний інженер, інженери-кошторисники, інженери виробничо-технічного відділу, інженери з охорони праці), планово-економічний та операційно-бухгалтерський відділи.

Управління в компанії створюється через структурні підрозділи, де фахівці одного напрямку та із подібними компетенціями об'єднані у відділи, які підпорядковані керівникам цих відділів. Усі ці відділи взаємодіють і підпорядковуються президентській компанії. Таким чином, структура управління ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» є лінійною і функціональною.

Перевага цієї системи створюється в тому, що вона є простою і зрозумілою для персоналу, має ієрархічний розподіл обов'язків, стійкі вертикальні і горизонтальні зв'язки, а також включає в себе делегування повноважень. Це дозволяє швидко і ефективно приймати рішення та вирішувати проблеми.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Примітка. Наведено за даними ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Таблиця 2.2

Аналіз показників фінансової діяльності ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Показник	2023р.	2022р.
Дохід	113 428 300 ₴	94 925 300 ₴
Чистий прибуток	4 286 400 ₴	13 056 100 ₴
Активи	32 751 000 ₴	19 504 800 ₴
Зобов'язання	1 120 400 ₴	3 942 100 ₴

Примітка. Наведено за даними ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Незважаючи на збільшення доходів, зменшення чистого прибутку може вказувати на те, що витрати організації також зросли. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на операційні, адміністративні чи фінансові витрати, а також може бути наслідком інших факторів, таких як зниження цін на ринку або неефективне управління ресурсами. Збільшення активів свідчить про розвиток організації, інвестування у нові активи або придбання нових ресурсів. Зменшення зобов'язань означає, що організація зменшила свої фінансові зобов'язання перед кредиторами або іншими сторонами. Це свідчить про покращення фінансового стану організації та збільшення її фінансової стабільності.

2.2. Оцінка лідерських компетенцій управлінського персоналу ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Для проведення оцінки персоналу організації ми будемо використовувати інформацію зі звітних форм 1-ПВ «Звіт із праці», а також дані планово-нормативної, облікової та оперативної інформації, яку ми візьмемо зі звітів підрозділів підприємства та інших оперативних джерел.

Початковий етап аналізу включає визначення структури персоналу та оцінку рівня її оптимальності. Таким чином, ми проводимо оцінку забезпечення кадрами організації, яка буде представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура кадрів ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» у 2021-2023 роках

Категорії персоналу	Персонал підприємства		
	2021	2022	2023
Загальна чисельність працівників всього:	28	25	30
У тому числі:			
а) робітники	24	21	24
б) адміністративно управлінський персонал	4	4	6

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Під час аналізу кадрової структури ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» за період 2021–2023 років можна відзначити, що підприємство відзначилося невеликим зростанням чисельності персоналу як загалом, так і за окремими категоріями працівників. Наприклад, загальна чисельність персоналу склала 28 осіб у 2021 році, 25 осіб у 2022 році та 30 осіб у 2023 році. Порівнюючи 2023 рік із 2021 роком, абсолютне відхилення всього 2 особи. Отже, можна відмітити позитивну тенденцію у зростанні чисельності персоналу підприємства загалом, проте у 2022 році було скорочення штату в зв'язку з початком війни в країні.

У той же час, адміністративно-управлінський персонал залишається майже незмінним протягом аналізованого періоду і налічував у 2021 році 4 особи, у 2022 році – 4 особи, а у 2023 році – 6 осіб.

Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за

сумісництвом: сумісники - 1 особа, позаштатних – немає. Осіб, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) в компанії немає. Динаміка чисельності персоналу в ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» за 2021-2023 роки представлена на рисунку 2.2.

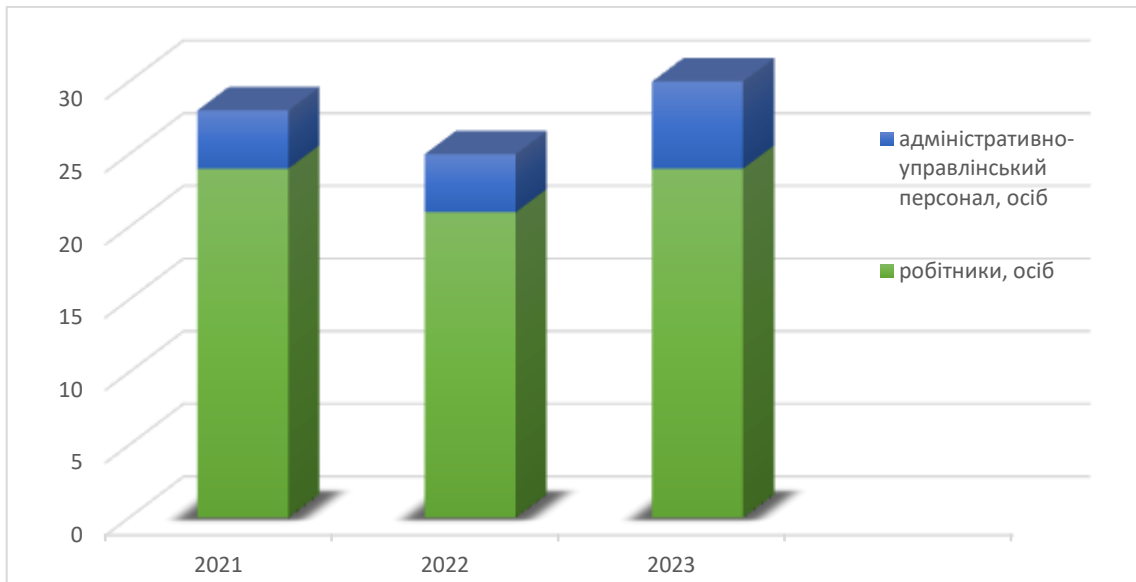


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» за 2021–2023 роки

Примітка. Побудовано автором на основі даних ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Основними елементами діагностики кадрового потенціалу є його дослідження з різних сторін. Це також охоплює структуру персоналу за статевою приналежністю, яка представлена на рис. 2.3.

На рисунку 2.3 видно, що чисельність персоналу майже не змінювалась протягом трьох років дослідження. Також помітно, що у загальній структурі чисельність працівників-чоловіків у кожному з років дослідженого періоду поступово збільшувалась. Так, у 2023 році порівняно з 2021 роком питома вага чоловіків збільшилася, а жінок навпаки – зменшилась.

«Для того, щоб ефективно конкурувати в сучасних умовах, потрібно мати гарно розвинену систему управління розвитком персоналу компанії. Це дозволить на достатньо високому рівні забезпечувати розвиток інноваційних процесів, дасть можливість розробляти та запускати нові високотехнологічні

процеси. Саме тому розвиток персоналу має стати пріоритетним напрямком розвитку компанії» [2].

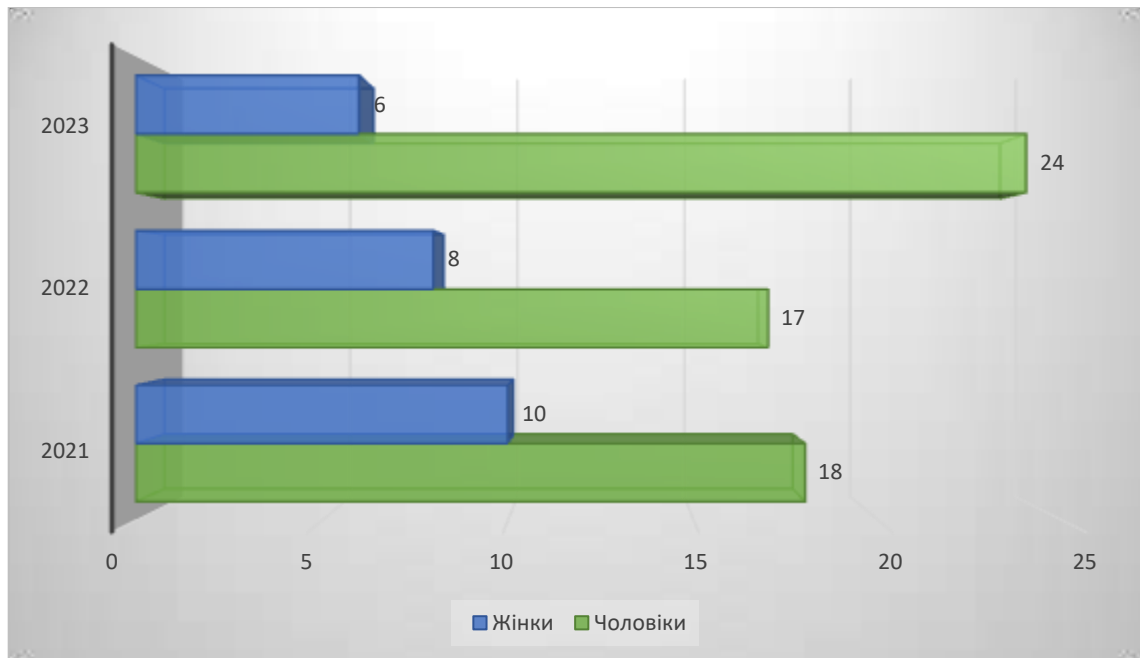


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» за статевою структурою за 2021–2023 роки

Примітка. Побудовано автором на основі даних ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Тому розглянемо освітній рівень працівників ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» за 2021-2023 роки, наведемо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Освітній рівень працівників ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» за 2021-2023 роки

Рік	Всього працівників, осіб	Повна вища освіта	Базова вища освіта	Неповна вища освіта	Професійно-технічна освіта
2021	28	8	2	7	11
2022	25	9	4	1	11
2023	30	10	3	-	17

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Отже, можна сказати, що освітній рівень працівників ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» має таку структуру: у 2021-2023 роках найбільша питома вага працівників, що мають професійно-технічну освіту, що й потрібно враховуючи

специфіку організації, наступними є працівники з повною вищою освітою, а найменша питома вага працівників із неповною вищою освітою. Отже, можна зробити висновок, що з кожним роком освітній рівень працівників компанії покращується.

Аналіз вікової структури трудових ресурсів в ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Віковий склад персоналу ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС», 2021-2023 рр.

Показник віку	Чисельність працівників на кінець року, ос.		
	2021	2022	2023
До 20	0	0	0
Від 20-35	16	18	20
Від 35-50	2	1	6
Від 50-65	8	6	4

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що в компанії в 2021 р. переважають такі вікові групи як від 20 до 35 років - 20 ос., від 35 до 50 років - 6 ос. і від 50 до 65 років - 4 ос., тобто, в компанії працюють співробітники всіх вікових груп, окрім наймолодшої категорії – до 20 років.

Склад співробітників в ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» за трудовим стажем представлений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Склад працівників в ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» за трудовим стажем, 2021-2023 рр.

Показник стажу	Чисельність працівників на кінець року, осіб		
	2021	2022	2023
До 5	2	1	4
Від 5 до 10	10	7	6
Від 10	16	17	20

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Аналіз таблиці 2.6 показав, що наймолодші співробітники, які мають стаж менше п'яти років, складають 13,35% від загальної чисельності персоналу на 2023 рік. Частка співробітників зі стажем від 5 до 10 років складає 20,0% на

2023 рік. Найбільшу частку в загальній кількості персоналу становлять найбільш досвідчені співробітники зі стажем роботи від 10 років, і ця частка на 2023 рік складає 66,65%(Рис. 2.7).

Персонал ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» вимагає від керівника глибокого знання та розуміння, що перевищує звичайні вимоги менеджерської ролі. Однак без властивостей лідерства ця особа не зможе домогтися стратегічних цілей. Лідерам необхідно мати підтримку своїх підлеглих, щоб впливати на них, а також заслужувати їх довіру.

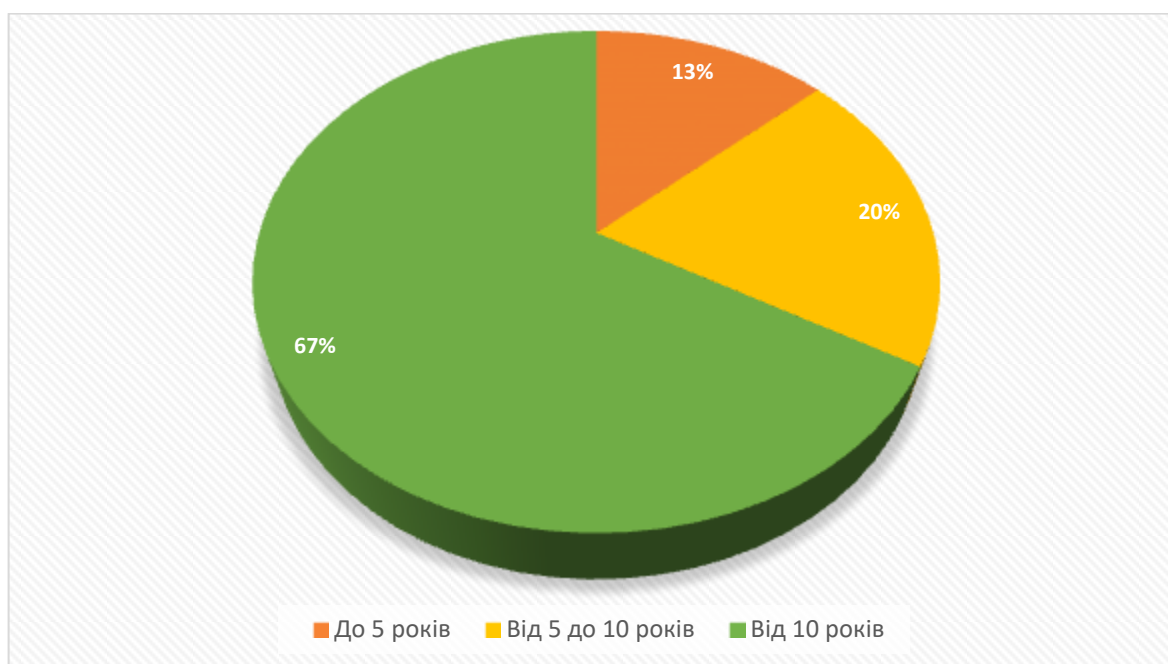


Рис. 2.4. Склад працівників в ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» за трудовим стажем на кінець 2023 р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Працівники ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» очікують, що їхнім лідером стане рішуча особистість, і вони мають бути впевнені, що організація та їхні інтереси знаходяться в надійних руках. Лідери мають оперативно реагувати на будь-які зміни, як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Таким чином, лідерство – це складна робота, оскільки в ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» лідер повинен мати витривалість значно вище середнього рівня, він має мати визначені цілі та надихати інших на їх досягнення; добрі лідери часто характеризуються «прагненням до влади», і їхній ентузіазм та енергія трансформуються у вплив.

Результати аналізу лідерських якостей керівника ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» представлені в табл. 2.8. Згідно з отриманими даними, керівник компанії безперечно володіє лідерськими здібностями. Однак, оглядаючи його загальну оцінку у 66 компетенціях, бачимо, що вона коливається між 3 і 4 балами, що далеко від «ідеалу». Майже не було зафіксовано максимальних оцінок (5 з 5), і ті компетенції, де досягнуто найвищої оцінки, можливо, відображають не тільки лідерські якості керівника, але і його владу та повноваження. Також важливо враховувати, що деякі оцінки, що надані підлеглими керівнику, можуть бути не повністю об'єктивними через їхнє відчуття «поваги» до керівництва.

Таблиця 2.7

**Аналіз лідерських компетенцій адміністративно-управлінського складу
ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»**

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

Примітка. Сформовано автором за результатами аналізу даних ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Сильними сторонами лідерських здібностей керівника ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» є такі компетенції: управління змінами (за виключенням здібності до чіткого висловлювання бачення змін); командне лідерство (за виключенням побудови командної ефективності). До слабких сторін лідерських здібностей керівника ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» можна віднести: розподіл відповідальності (за виключенням часткового делегування повноважень), в якому особливу увагу слід приділити повному делегуванню повноважень; інформування (за виключенням застосування корегувальних дій). Таким чином, можна сказати, що керівник ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» має посередні лідерські здібності, зі своїми сильними та слабкими сторонами, і потребує рекомендацій щодо формування своїх лідерських здібностей для подальшого розвитку підприємства ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» та його керівника як лідера та управлінця.

Загальна оцінка лідерських компетенцій головного інженера ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» також знаходиться в межах від 3 до 4 балів, що свідчить про досить посередні показники. Не було зафіксовано жодного максимального значення показника (5 із 5). Сильними сторонами лідерських здібностей головного інженера ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» можна вважати: розподіл відповідальності (за виключенням повного делегування повноважень); інформування (без виключень). До слабких сторін лідерських здібностей головного інженера ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» з виробництва можна віднести: управління змінами (за виключенням пояснення загальної потреби в змінах та висловлення бачення змін); командне лідерство (за виключенням керування очікуванням та надихання інших та побудови командної ефективності).

Результати проведеного аналізу лідерських здібностей виконроба (керівника бригади) №1 свідчать про те, що він має сумнівну здібність до лідерства. Загальна оцінка його компетенцій є мінімально задовільною (3 з 5), це дуже «неконкурентоспроможний» показник. Не було зафіксовано жодного максимального показника (5 із 5). Можна сказати, що ця людина працює не на

своєму місці, і ця посада потребує або зміни виконавця, або ретельного та інтенсивного розвитку в найближчій термін лідерських здібностей наявного виконавця. Треба зазначити, що перебування особи без відповідних лідерських здібностей на керівній посаді – це насамперед помилка вищого керівництва, і вона має бути виправлена або усунута саме силами керівника ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС».

Отже, рекомендації щодо формування лідерських здібностей, яких потребує керівник ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС», мають бути скеровані і на його підлеглих, особливо на керівника бригади №1 ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС». До сильних сторін лідерських здібностей виконроба (керівника бригади) №1 ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» можна віднести: здійснення змін при управлінні змінами; демонстрацію довіри та повне делегування повноважень при розподілі відповідальності; здатність до міжкомандної співпраці при командному лідерстві. Особливу увагу при «роботі над помилками» виконробу №1 ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» слід приділити: поясненню загальних потреб в змінах та зміненню статус-кво при управлінні змінами; висловлюванню позитивних очікувань при розподілі відповідальності; встановленню чітких та послідовних очікувань та цілей при інформуванні; побудові командної ефективності при командному лідерстві.

Треба зауважити, що виконроб (керівник бригади) №2 ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» має значний нерозкритий потенціал лідерських здібностей. Загальна оцінка його компетенцій свідчить про притаманні цій особі лідерські здібності, розкриті не повною мірою через різні причини (вік та нестача досвіду, відсутність відповідних знань та можливості до самоосвіти, супротив неформальних лідерів команди тощо). При оцінці майже не було зафіксовано максимальних показників (5 із 5), але продемонстровані результати мають сталий позитивний характер та всебічний прояв лідерських здібностей особи. Варто відзначити, що розвиток лідерських здібностей саме керівника бригади №2 ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» може дати найбільш істотний та швидкий ефект на середньому щаблі управління та може сприяти побудові успішної

кар'єри керівника бригади №2 ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС». У разі ігнорування лідерського потенціалу керівника бригади №2 ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» керівником підприємства, організація може втратити цінного співробітника. Незважаючи на сталий характер показників лідерських здібностей керівника №2 ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС», можемо виділити сильні та слабкі сторони. Сильні сторони: пояснення загальної потреби в змінах, здійснення змін та побудова системи підтримки та зобов'язань при управлінні змінами; розподіл відповідальності; інформування; побудова командної ефективності, здатність до міжкомандної співпраці та роз'яснення бачення при командному лідерстві. Слабкі сторони: висловлювання бачення змін та змінення статус-кво при управлінні змінами; часткове делегування повноважень при розподілі відповідальності; керування очікуваннями та надихання інших, сприяння успіху компанії при командному лідерстві.

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

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

Один зі способів поліпшення лідерських навичок персоналу - перегляд процесів кадрового планування та аналізу роботи. Це дозволить точніше відповідати потребам підприємства у майбутньому. Використання новітніх методів аналізу допоможе прогнозувати потреби у кадрах з лідерськими навичками та оперативно реагувати на зміни. Також важливо впроваджувати інноваційні підходи до розвитку навичок персоналу, які сприяють не лише мотивації та продуктивності, а й розвитку професійного потенціалу. Це може включати навчальні програми, системи підвищення кваліфікації та можливості для особистого розвитку. Таке управління персоналом стає важливим елементом успішного функціонування сучасних підприємств, що дозволяє забезпечити кадровий резерв, зберегти конкурентоспроможність і сприяти розвитку працівників.

Очевидно, що використання інноваційних методів управління персоналом відкриває нові можливості для досягнення стратегічних цілей підприємств. Трансформація цих підходів є важливим елементом для підвищення конкурентоспроможності та стабільності на ринку, а їхні перспективи полягають у постійному удосконаленні та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Впровадження новаторських ідей та технологій може істотно підвищити продуктивність та якість виробництва. Крім того, інновації сприяють розробці нових продуктів та послуг, які відповідають зростаючим потребам споживачів. Впровадження таких продуктів дозволяє підприємствам не лише розширити свою аудиторію, але й збільшити свій прибуток та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Більше того, впровадження інноваційних процесів у формуванні лідерських компетентностей позитивно впливатиме на управління

підприємством. Застосування сучасних систем управління ресурсами, аналізу даних та маркетингу робить прийняття рішень більш обґрунтованим та ефективним.

Тобто, інноваційні процеси є важливим елементом розвитку будь-якого підприємства. Вони сприяють збереженню конкурентних переваг, забезпечують стійкість бізнесу та відкривають нові можливості для зростання. Тому впровадження та підтримка інновацій стає стратегічним завданням для кожного підприємства, що прагне досягти успіху у сучасному бізнес-середовищі.

Вплив інноваційних процесів на ефективність управління персоналом підприємства стає невід'ємною складовою успішного управління в сучасних умовах бізнесу. Інновації в цій сфері можуть суттєво покращити робочі процеси, збільшити продуктивність праці, покращити корпоративну культуру та сприяти розвитку персоналу.

По-перше, інноваційні підходи в управлінні персоналом сприяють оптимізації процесів підбору та розвитку кадрів. Використання сучасних технологій та методів аналізу даних дозволяє точніше визначати потреби у персоналі та відбирати відповідних кандидатів. Крім того, інноваційні програми навчання й розвитку дозволяють працівникам підвищувати свою кваліфікацію та адаптуватися до змін у робочому середовищі.

По-друге, інновації в управлінні персоналом сприяють покращенню робочої ефективності та продуктивності. Впровадження нових методів управління робочими процесами, таких як Lean-технології чи Agile методики, дозволяє оптимізувати виробничі процеси й забезпечувати більш ефективне використання ресурсів підприємства.

По-третє, інновації в управлінні персоналом сприяють створенню стимулюючого та мотивуючого робочого середовища. Впровадження сучасних методів мотивації, таких як програми преміювання, системи розвитку кар'єри та гнучкі графіки роботи, забезпечить залучення та утримання висококваліфікованого персоналу. Саме тому, основна мета лідерства в ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» – це максимальне використання власних

можливостей, свідоме керування ходом свого життя (самовизначення) і подолання зовнішніх обставин як в особистому житті, так і на роботі. На лідерство в ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» покладається виконання певних функцій, які включають щоденне прийняття рішень щодо різних завдань і проблем. Ці функції, як правило, виконуються в певній послідовності. Подібний процес лідерства представимо як коло правил, які ілюструють зв'язки між різними функціями управління часом (рис. 3.1).



Рис.3.1. Коло правил лідерства в ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

Примітка. Розроблено автором на основі дослідження ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС»

У зовнішньому кільці зазначено п'ять основних функцій:

1. Встановлення цілей (оцінка та визначення власних цілей).
2. Планування (розробка стратегій і можливих варіантів дій).
3. Прийняття рішень (вирішення питань, пов'язаних з майбутніми подіями і діями).

4. Реалізація і організація (створення розкладу дня та організація особистого трудового процесу для виконання поставлених завдань).

5. Контроль (самоконтроль, контроль результатів, у разі потреби – коригування цілей).

У внутрішньому кільці розташована ще одна функція – інформація та комунікація (пошук та обмін інформацією, а також здійснення комунікаційних зв'язків, необхідних на кожному етапі тайм-менеджменту). Для кожної з цих функцій розроблені робочі прийоми та методи їх реалізації, а також очікуваний результат у вигляді збільшення продуктивності. Всі вони входять до складу технік тайм-менеджменту. Складені методичні рекомендації щодо використання цих прийомів та методів для ефективної реалізації кожної функції включають оцінку поточного стану справ, інвентаризацію втрат часу, практичні поради з їх зменшення та тести для визначення особистого потенціалу управління часом через психологічні аспекти.

Для підвищення лідерських компетентностей персоналу ТОВ «КРАЇНА БУДСЕРВІС» важливо організовувати різноманітні тренінги та проводити анкетування з питань стилів керівництва в командах. Лідерам необхідно бути зацікавленими в думці своїх працівників щодо їхньої поведінки та методів управління в колективі. Для цього вони можуть використовувати методику анкетування, яка враховує п'ять сфер особистості:

- Р – люди: відображає ставлення до інших, сприяє побудові дружніх відносин, але може ускладнити встановлення вимог до працівників;
- Е – досвід: відкритість до нових ідей та досвіду, що може сприяти активному розвитку команди;
- R – обов'язки: підкреслює готовність докласти зусиль для досягнення спільних цілей, але може обмежувати гнучкість у прийнятті рішень;
- S – стимулятори: відображає комунікабельність та активність, що допомагає у побудові міжособистісних стосунків;
- О – перешкоди: вказує на стресостійкість та готовність приймати виклики, що сприяє успішному вирішенню складних ситуацій.

Застосування цієї методики дозволить визначити, який стиль керівництва найбільше підходить працівникам. Крім того, рекомендується пройти навчання з лідерства, щоб зрозуміти різницю між лідерством та менеджментом та розвивати лідерські якості. Такий комплексний підхід дозволить досягти найкращих результатів у співпраці з командою.

Тобто, автоматизація оцінки показників розвитку лідерських мереж у реальному часі здійснюється за допомогою пасивних та активних методів збору інформації. Традиційно, активний збір даних про лідерську поведінку працівників включає стандартизовані опитування. Однак, зараз набувають популярності також інноваційні пасивні методи. Пасивний збір даних відбувається через моніторинг поведінки працівників під час виконання робочих завдань за допомогою сучасних технологій, таких як інфрачервоні датчики в офісі та ID-бейджі. До активних методів збору інформації належать також електронна пошта та чат-листування. SWOT-аналіз пасивних та активних методів збору інформації наведено у таблиці 3.1.

Більш точніші результати дослідження можна отримати, поєднуючи пасивні та активні методи збору інформації. Вибір конкретних методів розвитку лідерства значною мірою залежить від цілей корпоративних програм. Наприклад, деякі з них можуть включати:

- розвиток лідерів на кожному рівні ієрархії для заміщення визначеного відсотка керівних посад власними лідерами;
- сприяння самоорганізованості команд розробників для покращення якості та скорочення термінів виконання проєктів;
- збільшення швидкості обміну робочою інформацією та спільного навчання між різними структурними підрозділами.

Після встановлення мети програм розвитку лідерства, наступним етапом є визначення ключових показників розвитку лідерства.

Незалежно від обраної моделі розвитку, підприємства повинні виділяти основні лідерські компетенції, які кожен менеджер повинен розвивати:

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз активних і пасивних форм збору інформації

	Активні	Пасивні
Приклади	Анкети, шаблони оцінювання 360 градусів, ЦОіР	Email, календар, телефоні та соціальні мережі, чати, сенсори, таск-трекери (платформи для фіксації робочого процесу та завдань)
Переваги	Легкість розробки та застосування форм збору інформації	Неупередженість результатів дослідження, можливість аналізувати поведінку працівників у реальних робочих ситуаціях
Недоліки	Суб'єктивність висновків дослідників та респондентів	Контекст: не завжди можна зробити висновки без розуміння контексту робочих ситуацій. Результати можуть вважатися валідними тільки через кросс-інструментальне дослідження за допомогою декількох інструментів. Висока вартість застосування
Загрози	Трудомісткість: низькій рівень автоматизації процесів та необхідність постійної підтримки	Складності з анонімністю та прозорістю результатів
Можливості	Надання швидкого зворотнього зв'язку без втручання працівників HR-департаменту чи лінійних керівників	Масштабування аналізу до рівня усієї організації

Примітка. Розроблено автором на основі досліджень.

– чітке визначення майбутнього і здатність ефективно комунікувати це бачення іншим, надихаючи їх на спільну роботу для його досягнення; це включає створення оптимальних умов праці, організаційної культури, відносин і мотивації для підвищення ефективності роботи співробітників;

– здатність управляти поточними операційними потребами, враховуючи при цьому плани на майбутнє; вони мають володіти навичками адаптації діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища;

– здатність налагоджувати конструктивний зворотний зв'язок з підлеглими, визначати поточні і майбутні потреби в навичках та створювати культуру

навчання в команді, брати відповідальність за розвиток людей, підтримуючи неформальне навчання на робочому місці;

– навички користування інструментами бюджетування та фінансового планування для досягнення цілей підприємства;

– моніторинг і контроль фінансових потоків, а також управління людськими і фізичними ресурсами, що генерують ці фінансові потоки, повинні гарантувати їх досягнення;

– заохочення співпраці та партнерства з іншими підприємствами; для розвитку взаємовигідних відносин потрібен комплекс якостей, включаючи навички ведення переговорів, здатність будувати альянси і стратегічні здібності для визначення цілей підприємства і прогнозування змін в операційному середовищі.

Для успішного впровадження програми формування та розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу необхідно затвердити її в рамках організаційної культури та впорядкувати процедури її оцінки на підприємстві (рис. 3.2).

Для підвищення керованості процесами розробки та впровадження системи управління персоналом підприємства, а також ефективного використання лідерських компетенцій з метою покращення результативності роботи персоналу та ролі лідерів у розвитку підприємства, необхідно відповідально використовувати запропонований підхід.

«Досягнення результатів впровадження програми формування та розвитку лідерських компетенцій на будівельних підприємствах вимагає розробки стратегічного плану. Основним елементом цього плану є створення стратегії розвитку лідерських компетенцій як внутрішнього документа, в якому будуть визначені основні положення плану управління розвитком лідерських компетенцій» [5].



Рис. 3.2. Етапи впровадження програми формування та розвитку лідерських компетенцій в систему управління підприємством

Примітка. Адаптовано за [20].

У цьому документі мають бути відображені стратегічні цілі, послідовність та методи реалізації запланованих заходів, методика аналізу та відповідні виконавці, а також завдання та відповідне ресурсне та інформаційне забезпечення. Положення стратегії розвитку лідерських компетенцій мають бути узгоджені зі стратегією розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Лідерство і управління – це навички, які можна успішно розвивати. Підприємства, що розвивають та максимально використовують лідерський потенціал свого управлінського персоналу через впровадження прогресивних стратегій управління змінами, підвищення взаємодії співробітників і розвиток їхніх лідерських якостей, можуть досягти значного зростання продуктивності праці та довгострокового успіху.

Підприємства з більш кваліфікованим управлінським персоналом і спеціалізованими програмами розвитку управління працюють ефективніше та мають якісніші ринкові стратегії виробництва. Лідерські та управлінські навички мають прямий вплив на ефективність участі співробітників. Це важливо, оскільки залучені співробітники забезпечують бізнесу конкурентні переваги. Рівень взаємодії зі співробітниками може корелювати з продуктивністю, і є докази того, що покращення взаємодії сприяє підвищенню продуктивності.

Незважаючи на актуальність аргументів на користь підвищення лідерських та управлінських якостей, наслідки ігнорування цих питань є серйозними. Погане лідерство та управління можуть підірвати прибуток бізнесу та в кінцевому підсумку сприяти його невдачі.

Незважаючи на те, що кожен лідер має свій унікальний стиль управління, існують чотири ключові компетентності, які повинен мати будь-який сучасний лідер:

– комунікативні навички є надзвичайно важливими для будь-якого керівника, а для лідера особливо. Ця роль включає керівництво командами та сприяння діалогу між різними сторонами в організації. лідер, який завжди доступний, має міцніші та успішніші стосунки з командою, яка інформує його

про ситуацію у відділах. важливо також вміти пояснити, як робота команди пов'язана із загальними потребами бізнесу;

– лідери повинні передбачати розвиток технологій, залишатися гнучкими та готовими швидко реагувати на нові розробки. Вони мають створювати і підтримувати культуру інновацій;

– емоційний інтелект є ключовою характеристикою компетентних керівників. справжній лідер розуміє, що кожен співробітник має унікальні сильні сторони та зони для вдосконалення, і може ефективно їх використовувати на користь команди. Для лідера важливо бути свідомим, розуміти своїх людей та правильно реагувати на їхні потреби;

– лідер повинен розуміти кожен етап процесу збору даних, щоб краще керувати командою та забезпечувати правильний збір і синтез даних. Лідери повинні вміти ефективно керувати ризиками, використовуючи дані для точного оцінювання ризиків. дані самі по собі безсилі; потрібні люди, які вміють їх аналізувати та робити правильні висновки, перетворюючи їх на корисну та інформативну інформацію.

Лідери відіграють важливу роль у розвитку кожного бізнесу. Вони сприяють створенню та успішній реалізації довгострокових проектів, адекватно реагують на зміни на ринку та в бізнес-середовищі компанії, а також формують відчуття спільної місії серед усіх членів організації, яку варто і яку слід слідувати. Лідерство ґрунтується на впливі. Це здатність вести компанію в майбутнє, шукати та ефективно використовувати нові можливості. Лідер може переконати організацію в необхідності змін, які стимулюють її розвиток. Лідерство — це авторитет і приклад. Лідер, перш ніж розпочати зміни, здійснює власну інтелектуальну подорож, щоб переконати себе. Потім він має переконати організацію, що необхідність запропонованих змін пов'язана з її майбутнім. Керівник усіма силами підтримує зміни, вступаючи в них сміливо й послідовно.

Успішне лідерство передбачає розуміння працівників, всього колективу, щоб обрати ті методи впливу, які відповідають їхній психологічній структурі, цінностям, потребам і інтересам. У третьому розділі було представлено зарубіжний досвід лідерства в системі управління персоналом, а також різні рекомендації, які можуть покращити лідерство в системі управління персоналом в організаціях. Ефективним лідером є той, хто підтримує працівників, розвиває з ними позитивні взаємини, використовує груповий підхід до управління, встановлює високі стандарти виконання роботи та високі вимоги. Запропоновані рекомендації включають процедури визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів, ідентифікацію та відбір потенційних лідерів, підтримку наставництва та навчання, а також постійний розвиток лідерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
2. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
3. Богацька Н., Вербська М. Кадровий потенціал – невід’ємний елемент діяльності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=22260>.
4. Бульбаха Л.І., Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. (№6).
5. Буняк, Н.М. Особливості формування лідерських якостей у керівника підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2017. Вип. 6, с. 90-93. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/19.pdf
6. Грачова О.А. Кадрове планування у системі формування кадрово-управлінського потенціалу підприємств : навчальний посібник. 2015. 74 с.
7. Грищенко, І.М., 2015. Лідерство: потреба в досягненні результату. *Інвестиції: практика та досвід*, №15, с.78-81.
8. Дашко Г.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. №1 2017, С.60-68.
9. Дериховська В.І. Взаємозв’язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
10. Добрянська Н. А., Фоміна Н. М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 1 (59). С. 5-13. URL: <https://economics.net.Ua/files/archive/2022/No1/5.pdf>
11. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К.: 2016. С. 43– 46.
12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
13. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М. Менеджмент персоналу : навч.-методич. посіб. 2022. 280 с.
14. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний*

вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83.

15. Жарик Є.А. Формування та розвиток лідерських компетенцій персоналу підприємства: дисертація. URL:

http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Zharyk_dis.pdf

16. Желюк, Т. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом держави в новій економіці. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. Вип. 3. С. 7-17.

17. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. (№ 3). С. 111—115.

18. Країна БУДСЕРВІС/ URL:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42141004/

19. Кириченко Н. В., Хірса І. М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. № 14. С. 32-36. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.14.4>

20. Крисько Ж.Л. Лідерство в системі управління. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції [м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.]*. Полтава: ПДАУ. 2022. С. 1191-1192.

21. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К. : Кондор, 2013. 278 с.

22. Налісник Н. Розвиток компетентностей менеджера нової генерації. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: збірник матеріалів доповідей наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 24 листопада 2023 року)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2023.

23. Олійник І. В. Оптимізація управління віддаленими командами в сучасній цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. Вип. 18. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 128-135, <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/>

24. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. *Кадровий менеджмент* : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

25. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління

персоналом. Фінанси, облік, банки. 2016. № 1 (21). С. 289-294.

26. Топішко Н. П., Душко Н. І., Галецька Т. І. Сучасні підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу ІТ-підприємств (досвід компанії «SoftServe»). Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2024. № 32(60). С. 54-60.

27. Чорний А.В. Еволюція концепцій розвитку компетентностей персоналу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія «Економічна», 2019. Вип. 95, 75-83.

28. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О.. Менеджмент: підручник . Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

29. Шкільняк М., Павліщи Д., Турила А.М.. Тернопіль: Крок, Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціалі макро-та мікрорівня: монографія. URL : <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=18166419687372394017&btnI=1&hl=uk>

30. Krysko Zh. Leadership in management system. Economic trends: new opportunities and threats: II International scientific conference (November 25-26, 2022. Le Mans, France). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. PP. 76-78. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-269-2-18>. URL:

<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/303/8423/17579-1>