

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

КУРПІТА Павло Володимирович

**РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В СТВОРЕННІ ГЛОБАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка)
групи МЕНМ-41
КУРПІТА Павло
Володимирович

підпис
Науковий керівник:
к.філ.н., доцент, Л. І. Вергун

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2024

АНОТАЦІЯ

Курпіта П. В. Роль лідерства в створенні глобальних конкурентних організацій. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма. – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

У роботі розглянуто розглянути теоретичні підходи до визначення лідерства та його типів та вивчено основні теорії лідерства та їх застосування в управлінні організаціями. Здійснено оцінку ефективності лідерських стратегій на підприємстві. Розроблено рекомендації щодо розвитку лідерства для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ANNOTATION

Kurpita P. V. The role of leadership in creating global competitive organizations. – Manuscript.

Qualification work for the education level «bachelor» with the title 073 Management. – West Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The study examines theoretical approaches to defining leadership and its types, and explores the main leadership theories and their application in organizational management. An evaluation of the effectiveness of leadership strategies at the enterprise has been conducted. Recommendations for the development of leadership to enhance the enterprise's competitiveness have been developed.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМСТВО	13
2.1. Оцінка системи управління підприємства.....	13
2.2. Оцінка стилів управління та впливу лідерських якостей керівника на результативність діяльності ПАТ «Галичфарм».....	19
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	26
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35
ДОДАТКИ.....	38

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації та швидких змін у бізнес-середовищі роль лідерства набуває особливої значущості. Глобальні конкурентні організації стикаються з численними викликами, такими як технологічні інновації, економічні коливання та культурні відмінності, що вимагає ефективного лідерства для успішного функціонування. Лідерство відіграє ключову роль у формуванні стратегії, управлінні змінами та забезпеченні конкурентоспроможності організацій на міжнародному ринку.

Сучасні дослідження підтверджують, що лідери здатні впливати на інноваційні процеси, стимулювати розвиток організаційної культури та сприяти залученню талантів, що є критично важливим для досягнення довгострокового успіху. Вивчення ролі лідерства в контексті глобальних організацій дозволяє виявити ефективні підходи та стратегії, які можуть бути застосовані для підвищення конкурентоспроможності.

Зважаючи на високу конкуренцію на міжнародному ринку, організації повинні не лише адаптуватися до змін, але й передбачати їх, що потребує наявності сильних лідерів. Таким чином, дослідження ролі лідерства в створенні глобальних конкурентних організацій є актуальним і має велике практичне значення для сучасного менеджменту.

Тема ролі лідерства в створенні глобальних конкурентних організацій привертає увагу відомих вчених і дослідників з різних наукових галузей. Серед них можна виділити таких вчених: Джон Коттер, Уоррен Бенніс, Джеймс Керсі, Пітер Друкер, Лінда Хілл. Ці вчені внесли значний вклад у розвиток теорій та практик лідерства, які мають важливе значення для розуміння та аналізу ролі лідерства в глобальному бізнесі.

Українські вчені також активно досліджують тематику лідерства і його ролі в організаціях: Олександр Ільїн, Наталя Лукашевич, Олександр Становський, Людмила Мельник, Віктор Панченко. Ці вчені зробили значний внесок у

вивчення та розвиток теорій лідерства з урахуванням особливостей українського бізнес-середовища та економічних реалій.

Метою дослідження є визначення ролі лідерства у формуванні та розвитку глобальних конкурентних організацій. Для досягнення цієї мети дослідження буде спрямоване на виявлення ключових аспектів лідерства, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності організацій на міжнародному ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні підходи до визначення лідерства та його типів;
- вивчити основні теорії лідерства та їх застосування в управлінні організаціями;
- оцінити ефективність лідерських стратегій на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо розвитку лідерства для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є глобальні конкурентні організації, що функціонують на міжнародному ринку та використовують різні форми лідерства у своєму управлінні.

Предметом дослідження є роль та вплив лідерства на формування та розвиток конкурентоспроможності глобальних організацій, а також лідерські стратегії та практики, що сприяють успішній діяльності цих організацій на міжнародному ринку.

Методи дослідження. Теоретичний аналіз і синтез допоможуть у вивченні наукової літератури та формуванні загальної картини досліджуваної проблематики. Метод порівняння дозволить порівнювати різні типи лідерства та їх вплив на організації. Аналіз практичних прикладів передбачає глибоке вивчення конкретних випадків успішного лідерства в глобальних організаціях. Метод експертних оцінок та соціологічні методи включатимуть опитування та інтерв'ю з експертами та працівниками організацій. Статистичний аналіз допоможе обробити та проаналізувати зібрані дані для підтвердження результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження були: наукові статті та монографії, вивчення успішних прикладів лідерства в глобальних організаціях, офіційні звіти та статистичні дані, бізнес-література та підручники, інтернет-ресурси.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його результатів для підвищення конкурентоспроможності організацій на глобальному ринку. Організації можуть використовувати розроблені рекомендації для вдосконалення програм розвитку лідерства, створення сприятливого організаційного середовища та вдосконалення стратегічного управління. Висновки дослідження допоможуть керівникам забезпечити конкурентні переваги, інтегруючи ефективні лідерські підходи у свої практики. Аналіз успішних практик лідерства може бути використаний як зразок для інших організацій.

Апробація результатів дослідження. Результати наукового дослідження були апробовані на XVII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід». 27-28 березня, Тернопіль: ЗУНУ, 2024.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

У сучасному ХХІ столітті важливим фактором успішності організацій є лідерство. Чимало країн світу активно працюють над розвитком лідерських якостей як у сферах бізнесу, так і у сферах державного управління, надаючи пріоритет цьому процесу. Згідно з Джеймсом МакГрегором Бернзом, лідерство в наш час є не лише важливим, але й потребує захопливості та креативності, щоб відповідати викликам сучасності.

Термін "лідер" (англ. "leader") має різні значення і означає особу, яка веде за собою, йде попереду і показує шлях.

У 1948 році Р. Стогділл визначив поняття "лідер". Лідером називається особистість, яка самостійно береться за справу або розподіляє завдання серед членів групи для стимулювання їх ініціативності. Така особистість має чітко сформульовану мету та здатність досягати її, користуючись авторитетом і повагою через високі індивідуальні, інтелектуальні або професійні якості. Лідерство розглядається як складний механізм взаємодії між лідерами та підлеглими, що передбачає здатність впливати на інших, а не лише займати посаду (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «лідерство»

Автор(и)	Визначення	Характеристика
Швець Г.О. [15]	Лідер володіє певними рисами: порядність, розуміння призначення підприємства, ентузіазм, дружелюбність, фізична і емоційна витривалість, навички керівництва, вирішення конфліктів, обробки інформації, прийняття нестандартних управлінських рішень, розподілу ресурсів та самоаналізу.	Зосереджується на особистих якостях та навичках лідера.
Прилепа Н.В. [11]	Лідерство - це процес, який фокусується на емоційному стані колективу та духовній взаємодії лідера з його членами.	Підкреслює емоційний аспект лідерства та його вплив на мотивацію команди.

Продовження таблиці 1.1

Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. [6]	Існує багато класифікацій типів лідерів, які ґрунтуються на життєвому та професійному досвіді, психологічних особливостях, звичках та стилі лідера.	Наголошує на різноманітності типів лідерів та складності феномену лідерства.
Балдер Б. [12]	Лідерство - це "ярлик", який використовується для опису поведінки інших людей. Це передбачає віру в те, що певні якості, які асоціюються з лідерством, призводять до певної поведінки.	Розглядає лідерство як сприйняття та інтерпретацію поведінки лідера.
Дафт Р.Л. [12]	Лідерство - це стосунки між лідером та членами групи, які впливають один на одного та спільно прагнуть до змін і досягнення результатів, що відповідають спільній меті.	Підкреслює взаємодію та спільну мету як ключові аспекти лідерства.
Крючкова І.В. [4]	Лідер максимізує прибуток, враховуючи дії конкурентів.	Зосереджується на прагматичному аспекті лідерства в контексті логістики.

На основі вищевикладеного, лідерство визначається як процес прийняття рішень щодо задоволення потреб підприємства шляхом аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на його діяльність, а також як позиція керівника у контексті логістичного управління підприємством.

Детальніше розглянемо основні концептуальні підходи до визначення лідерства. Тривалий час домінувала популярна теорія лідерства, відома як "теорія рис". Ця теорія передбачала, що лідер характеризується певними якостями, які він успадковує і відрізняють його від інших. К. Берд склав список із 75 рис, які різні дослідники визначали як "лідерські", серед яких були ініціативність, товариськість, почуття гумору, ентузіазм, впевненість, дружелюбність та інші.

О. Тід виділив наступні якості лідера як найбільш суттєві: емоційна витривалість, розуміння специфіки організації та напрямів її діяльності, ентузіазм, дружелюбність і прив'язаність, порядність [17].

Подальші дослідження свідчать про те, що немає наукових підстав вважати, що існують сталий набір особистісних якостей, які визначають лідера. Ці висновки спричинили розвиток ситуаційної теорії лідерства, згідно з якою тип лідера залежить від конкретної ситуації, в яку потрапляє група чи індивідуум

(лідер). Тобто лідерство розглядається як функція ситуації, що може бути сприятливою, нейтральною або несприятливою для виявлення лідерських якостей [9]. Ситуаційна теорія не відкидає значення індивідуальних особливостей, але наголошує на їх відносності у контексті лідерства, стверджуючи, що різні обставини вимагають різних типів лідерів.

Є. Хартлі вніс свій внесок у розвиток ситуативної теорії, вказавши, що особа, яка досягла лідерського статусу в одній ситуації, може зберегти цей статус і в інших. Цей ефект відомий як "ефект ореолу". Людина, яка здобула визнання як лідер, мотивована своїм успіхом і здатна утримувати свої позиції в різних умовах. Таким чином, хто стає лідером в одній ситуації, заробляє авторитет, що дозволяє йому утверджуватися на високих посадах і в інших обставинах. У межах ситуативної теорії виділяють п'ять основних моделей лідерства (див. рис. 1.1).

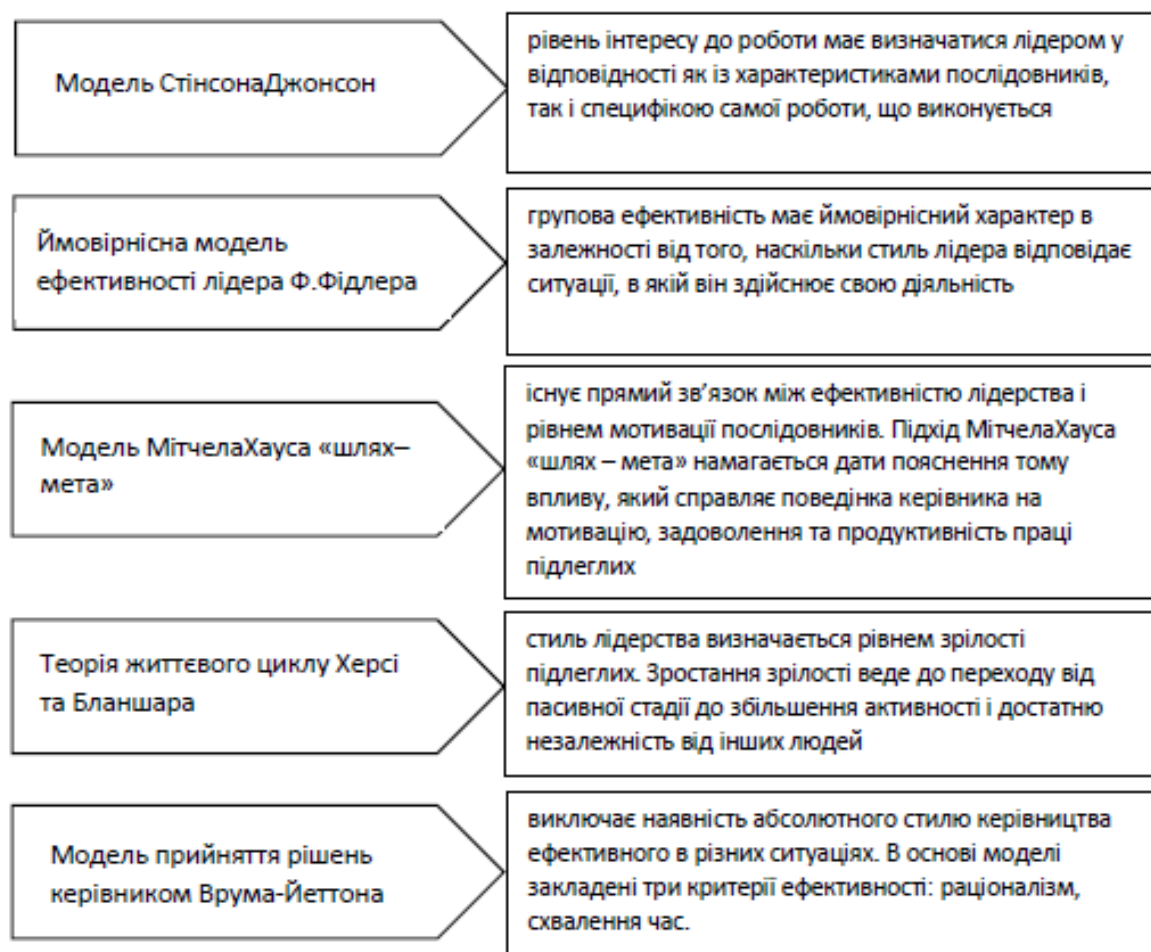


Рис. 1.1. Моделі лідерства у межах ситуаційної теорії

Джерело: [2]

Мотиваційна теорія лідерства, яку виклали У. Мітчел та Е. Еванс, підкреслює важливість впливу лідера на мотивацію своїх підлеглих і їхню здатність до продуктивного виконання завдань, а також на здатність створювати задоволення у процесі роботи. Синтетична теорія лідерства розглядає лідерство як організацію міжособистісних відносин у групі, де лідер активно управляє цим процесом. Лідерство вивчається з точки зору цілей і завдань групи. Сутність лідерства в малих групах розглядається через спільну групову діяльність.

Концепція харизматичного лідерства визнає, що харизма являє собою форму впливу, що ґрунтується на особистій привабливості, яка дозволяє лідеру здобувати підтримку і визнання. Харизматичний лідер здатний надихати і мотивувати співробітників до діяльності, яка виходить за межі звичайних стандартів, не зважаючи на складнощі і навіть жертви.

Трансформаційна теорія лідерства, в свою чергу, розглядає лідерство як процес, спрямований на досягнення колективних цілей через стимулювання мотивації до досягнення планованих змін у лідера та його послідовників. Ці лідери акцентують увагу на інтересах і потребах підлеглих, допомагають їм переглядати старі проблеми з нової перспективи і стимулюють до додаткових зусиль для досягнення спільних цілей.

Сучасні дослідники, такі як Беніс, Боулман, Гоулман і Діл, відзначають, що в ХХІ столітті стандарти і принципи лідерства ХХ століття менш ефективні або взагалі не працюють. Це обумовлено глобалізацією, інтернаціоналізацією, лібералізацією та розповсюдженням Інтернету, які змінюють характер міжособистісних відносин і структуру влади, вимагаючи нових підходів до лідерської діяльності [17].

Отже, можна виділити три основні підходи до визначення лідерства (рис.1.2).

Лідерство тепер більше не обмежується особистістю, а сконцентроване на взаємодії між керівниками і підлеглими. Цей взаємний процес гнучкий, що означає взаємовплив між керівником і підлеглими. Підлеглі активно

включаються у лідерський процес, коли керівник створює для них можливості розвитку.



Рис. 1.2. Підходи до розуміння лідерства [1]

Незалежно від теоретичної моделі, що розглядає явище лідерства, завжди можна виділити три основні компоненти (див. рис.1.3).

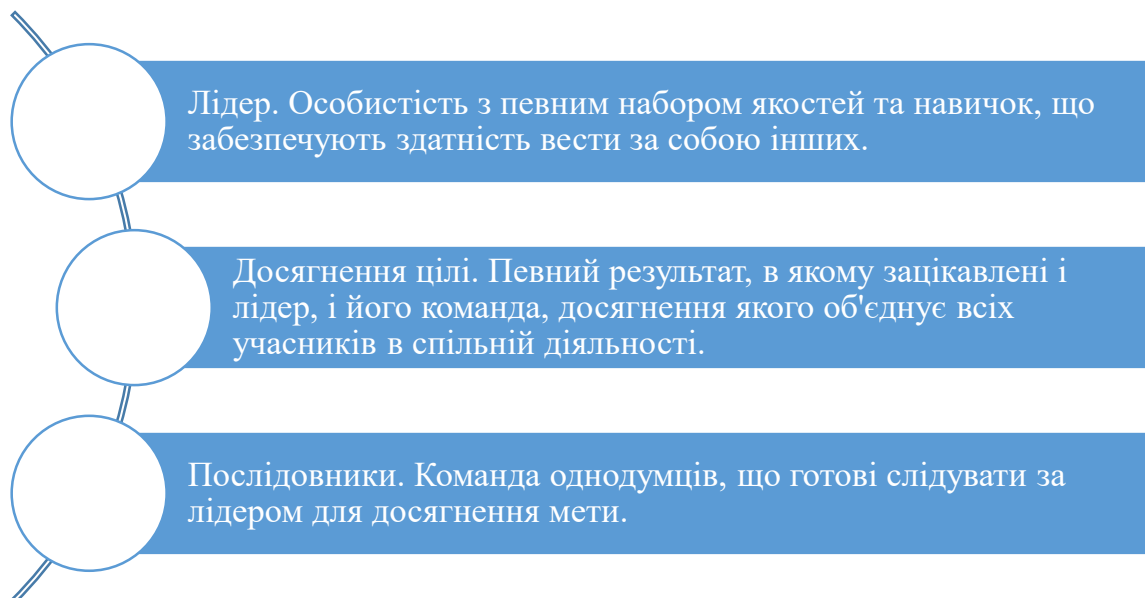


Рис.1.3. Основні компоненти лідерства [2]

В нових умовах змінюються підходи та вимоги до лідерства. Сучасні лідери повинні бути гнучкими, відкритими до нового досвіду та готовими до постійного

навчання. Їм необхідно демонструвати високу адаптивність, ефективні комунікативні навички та емоційний інтелект. Лідери також повинні бути інноваційними, щоб генерувати нові ідеї та сприяти інноваціям в організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трансформація традиційного лідерства [14]

Аспект	Традиційний лідерський стиль	Новий лідерський стиль
Прийняття рішень	Ієрархія та підпорядкування	Співпраця / Наставництво
Лідерство	Ексклюзивний клуб, обмеження на вхід нових гравців	Уповноваження інших на суспільну користь
Зростання	Лідерство, яке гальмує зростання	Інклюзивне лідерство

З таблиці можемо побачити, що новий лідерський стиль стає все більш важливим у сучасному світі. Цей стиль сприяє більшій залученості, відповідальності та інноваціям, що може призвести до значного зростання та розвитку як для окремих людей, так і для організації загалом.

Глобальне лідерство вважається одним із основних джерел конкурентної переваги та організаційного зростання. Глобальні лідери здатні керувати багатонаціональними командами, розуміючи культурні відмінності та використовувати їх як перевагу. Вони сприяють інноваціям, стратегічному мисленню та адаптивності, що дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни в глобальному бізнес-середовищі. Завдяки своїм навичкам і знанням, ефективні лідери можуть стимулювати зростання, підвищувати продуктивність та забезпечувати стійкий розвиток організації.

Ефективні лідери забезпечують досягнення організаційних цілей, керуючись баченням та місією компанії. Вони сприяють високому рівню залучення та мотивації послідовників, що веде до підвищення продуктивності. Організації з ефективними лідерами можуть впроваджувати інновації, швидше реагувати на зміни на ринку та в навколишньому середовищі, підтримуючи високу ефективність.

У сучасному глобальному бізнес-середовищі розуміння міжнародної взаємодії є важливим для ефективної роботи лідерів. Часто стверджується, що багато успішних вітчизняних лідерів не досягають успіху на світовій арені. Недавні дослідження підтвердили наявність ключових компетенцій, які забезпечують ефективність лідерства в глобальному середовищі.

Глобальні лідерські компетенції описуються як ключові якості, що дозволяють лідерам ефективно виконувати свої завдання в різних культурних середовищах, наприклад, під час роботи з людьми з різних країн або під час роботи за кордоном [19]. Ці компетенції включають комбінацію особистих якостей, навичок, цінностей та знань [19].

Глобальна практика лідерства існує на різних рівнях організацій, і завдання можуть відрізнятися залежно від конкретних вимог роботи, включаючи як технічні, так і лідерські аспекти.

Сучасне глобальне робоче середовище є більш різноманітним і динамічним, ніж будь-коли раніше. Організації мають підприємства, клієнтів і співробітників по всьому світу, що вимагає від лідерів працювати в умовах, що враховують часові пояси, відстані і культурні відмінності. У зв'язку з цим лідери, які діють у глобальних організаціях, повинні мати здатність розпізнавати культурні особливості та ефективно взаємодіяти з представниками різних культур [20].

Культурні відмінності впливають на індивідуальні очікування, підходи, думки та способи взаємодії. Тому лідери мають вміти розпізнавати відмінності та схожість з іншими людьми, з якими вони працюють, щоб будувати та підтримувати стосунки, необхідні для ефективної співпраці [20]. Організаціям важливо мати лідерів, які можуть компетентно працювати в різних культурних середовищах і адаптуватися до культурних відмінностей. Ці компетенції є важливими, оскільки глобальні лідери повинні відповідати очікуванням індивідів з різних країн і культур, щоб ефективно керувати організацією.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМСТВО

2.1. Оцінка системи управління підприємства

ПАТ «Галичфарм» є провідним виробником готових лікарських засобів та фітохімічних субстанцій, виготовлених на основі рослинної сировини. Історія підприємства налічує понад 100 років, і з 1911 року воно виробляє лікарські препарати. Сьогодні асортимент продукції включає близько 87 генеричних та оригінальних лікарських засобів у різних формах, таких як ін'єкції L-lysine aescinate в ампулах, таблетки, розчини, екстракти, сиропи та краплі.

ПАТ «Галичфарм» успішно пройшло аудит Державної служби України з лікарських засобів, підтвердивши відповідність своїх виробничих умов європейським стандартам, та отримало безстрокові ліцензії на виробництво та оптову торгівлю лікарськими засобами. Система управління якістю підприємства сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001:2000. Виробництво ін'єкційних розчинів в ампулах методом шприцевого наповнення та повний цикл виробництва фітохімічного цеху сертифіковані за міжнародними стандартами GMP. Система екологічного керування підприємства сертифікована згідно з ДСТУ ISO 14001:2006. З 2005 року підприємство є учасником Корпорації «Артеріум».

На ПАТ «Галичфарм» затверджена організаційна структура підприємства, згідно з якою Генеральний директор повністю відповідає за управління поточною діяльністю підприємства. Йому безпосередньо підпорядковуються начальник відділу забезпечення, головний бухгалтер, головний інженер, головний економіст, начальники відділів збуту, бухгалтерсько-фінансового відділу, відділу кадрів та інженер з охорони праці.

Головний інженер є першим заступником керівника підприємства, відповідальним за технічну політику. Він керує роботою основних підрозділів

підприємства: будівельної бригади, служби головного механіка, транспортної ділянки та інших виробничих підрозділів.

Бухгалтерсько-фінансовий відділ здійснює річне та квартальне планування, доводить до виробничих ділянок планові завдання, веде статистичний облік, відповідає за фінансове планування, оперативну і контрольну-аналітичну роботу з оптимізації фінансових ресурсів підприємства. Він також веде облік матеріальних та грошових цінностей, розрахунок заробітної плати, облік виробництва і результатів діяльності, складає бухгалтерську звітність і контролює законність всіх операцій.

Відділ маркетингу вивчає попит, аналізує збут продукції і відповідає за організацію рекламних заходів. Відділи матеріально-технічного забезпечення та збуту організовують і контролюють діяльність відділу збуту і транспортного господарства. Відділ збуту приймає замовлення від споживачів продукції підприємства і укладає договори з постачальниками сировини та матеріалів.

Основна мета відділу кадрів та підготовки кадрів, а також відділу організації праці, заробітної плати та соціального розвитку підприємства полягає у формуванні чисельності і складу працівників, які відповідають специфіці діяльності підприємства і здатні забезпечувати основні задачі його розвитку в майбутньому періоді. Відділ з охорони праці займається нормуванням, тарифікацією і оплатою праці, а також контролює дотримання техніки безпеки.

Транспортне господарство забезпечує постачання матеріально-технічних ресурсів на підприємство та доставку продукції споживачам.

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства. Для виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємство укомплектоване інженерно-технічними працівниками, службовцями та молодшим обслуговуючим персоналом.

На рисунку 2.1 представлена структура корпоративного управління ПАТ «Галичфарм». Основними суб'єктами корпоративного управління є органи управління і контролю, а саме: Загальні збори акціонерів, Рада директорів,

Правління, Голова Правління, Ревізійна комісія та Зовнішній аудитор. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів. Статут ПАТ «Галичфарм» визначає питання, що належать до компетенції Загальних зборів акціонерів. Акціонери мають право брати участь у Загальних зборах акціонерів та голосувати з усіх питань його компетенції.

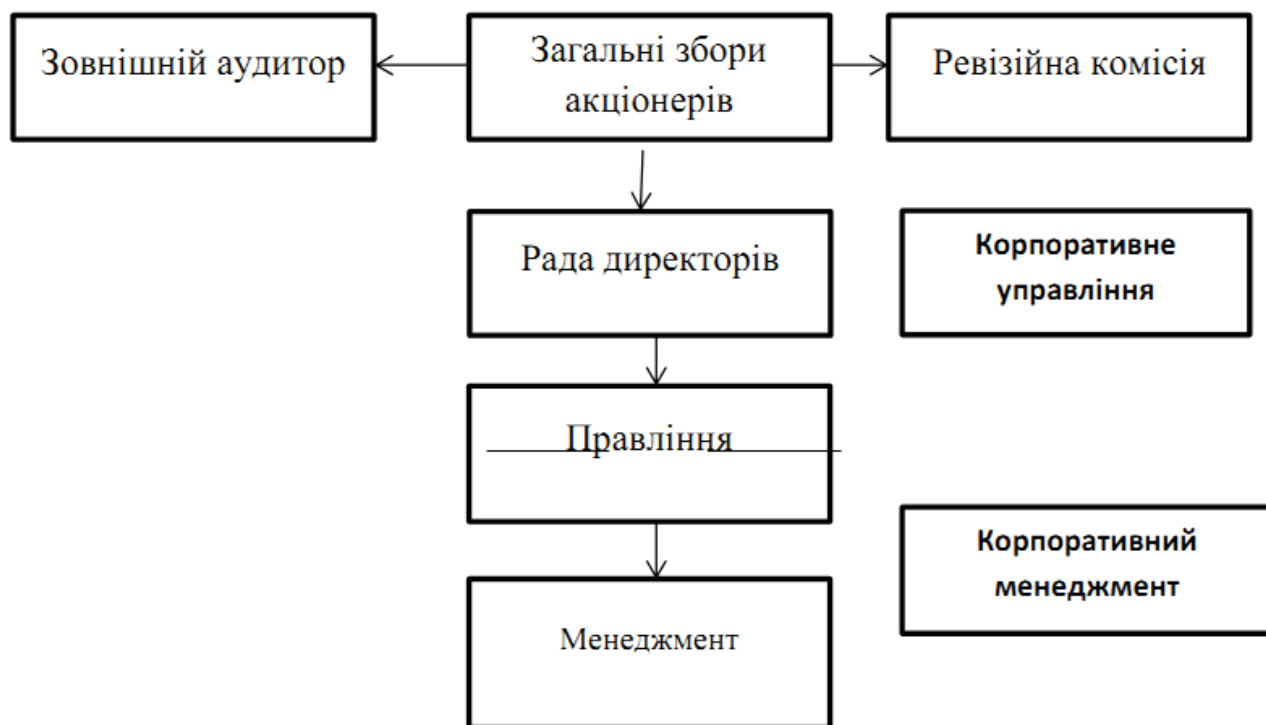


Рис. 2.1. Структура корпоративного управління підприємства [10]

Стратегічне управління компанією здійснює Рада директорів. Цей орган визначає пріоритетні напрямки діяльності компанії, затверджує річний бюджет та інвестиційні програми, приймає рішення про скликання Загальних зборів акціонерів, створення виконавчих органів ПАТ «Галичфарм» та дає рекомендації щодо розміру дивідендів по акціях. Зовнішній аудитор проводить незалежну перевірку фінансово-господарської діяльності компанії.

Одним з ключових питань, на яке звертає увагу кодекс корпоративного управління, є система управління ризиками та внутрішнього контролю. Система внутрішнього аудиту ПАТ «Галичфарм» відповідає принципам корпоративного управління, закріпленим у Кодексі корпоративного управління. Департамент

організовує і проводить внутрішні аудиторські перевірки в структурних підрозділах ПАТ «Галичфарм» згідно з установленим порядком.

Аналіз корпоративного управління в ПАТ «Галичфарм» показує, що компанія активно розвиває систему корпоративного управління. Розроблені внутрішні правила і нормативи, які регулюють діяльність компанії, відповідають вимогам українського законодавства і стандартам біржі для емітентів першого рівня котирування. Основні принципи корпоративного управління затверджені в корпоративному кодексі ПАТ «Галичфарм».

Далі коротко розглянемо результати діяльності досліджуваного підприємства. У 2022 році в Україні сталася повномасштабна війна, яка стала великим випробуванням для кожного з нас, а також для фармацевтичного ринку. Основним завданням у воєнний період 2022 року було зберегти виробництво та підтримати колектив підприємства незважаючи на всі труднощі.

У 2022 році було випущено 27 517,373 тисяч упаковок готових лікарських засобів, а загальний обсяг реалізації продукції, робіт і послуг становив 1334,9 мільйони гривень.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності Товариства

Найменування показника	Період	
	попередній, 2021р (тис.грн.)	звітний, 2022р (тис.грн.)
Усього активів	2 531 123	2 711 452
Основні засоби (за залишковою вартістю)	240 592	224 102
Запаси	446 390	440 498
Сумарна дебіторська заборгованість	1 655 777	1 837 846
Гроші та їх еквіваленти	12 776	22 280
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	667 896	649 321
Власний капітал	744 496	725 921
Зареєстрований (пайовий/статутний) капітал	76 600	76 600

Продовження таблиці 2.1

Довгострокові зобов'язання і забезпечення	19 199	22 543
Поточні зобов'язання і забезпечення	1 767 428	1 962 988
Чистий фінансовий результат : прибуток (збиток)	42 734	(18 575)
Середньорічна кількість акцій (шт.)	8511 120	8 511 120
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію (грн.)	5,02	(2,18)

Джерело: [10]

У 2022 році фінансово-господарські показники ПАТ "Галичфарм" відображають значний розвиток. За цей період загальні активи зросли з 2 531 123 тис. грн до 2 711 452 тис. грн, але чистий фінансовий результат показав збиток у розмірі 18 575 тис. грн, порівняно з прибутком 42 734 тис. грн у попередньому році. Наприкінці 2022 року власний капітал склав 725 921 тис. грн, зменшившись порівняно з 744 496 тис. грн у 2021 році.

Для виробництва лікарських засобів Товариство закуповує субстанції та інші необхідні матеріали від основних іноземних постачальників, таких як VITAMED d.o.o. (Словенія), Farmachem SA (Швейцарія), Kunststoffwerk Kremsmunster (Австрія), Stoelzle-Union s.r.o. (Чехія), Afrigetics cc. (Південна Африка), Biesterfeld International GmbH (Німеччина), IMCoPharma a.s. (Чехія), Witec Handels GmbH (Німеччина), PRIME FORCE UK BUSINESS LIMITED (Велика Британія), PHU «STOMIL EAST» Sp. z o.o. (Польща) та інші.

Вітчизняними постачальниками сировини та матеріалів є ТОВ «Фармексімпостач», ПАТ «Полтавський завод медичного скла», ТОВ «Укрпол видавничий дім», ПП «Ян», ТОВ «Юнік Фарма», «Чернівецький завод медичних виробів», ТОВ «Агрополіграфсервіс», ТОВ «Алсі ЛТД», ПрАТ «Біомедскло» та інші.

З метою відслідковування ринкових тенденцій та визначення найкращих постачальників, Товариство регулярно проводить моніторинг ринкових пропозицій та визначає декілька альтернативних резервних постачальників.

Компанія завжди забезпечує наявність необхідних субстанцій та допоміжних матеріалів для безперебійного виробництва.

У зв'язку з російською агресією, яка суттєво вплинула на постачання імпортованих сировини та матеріалів, Товариство було змушене змінити логістичні ланцюги поставок через обмеження авіасполучень до України.

Соціальні аспекти та кадрова політика підприємства ПАТ "Галичфарм" орієнтовані на забезпечення високих стандартів умов праці. У 2022 році середня кількість працівників склала 985 осіб, включаючи 488 жінок, з яких 23 займають керівні посади. Заробітна плата офіційна, фінансові та правові відносини регулюються Кодексом законів про працю України, забезпечуючи достойну пенсію у майбутньому. Відпустки та лікарняні відповідають чинному законодавству, з додатковими днями для певних категорій працівників, що зафіксовано в Колективному договорі.

Підприємство володіє внутрішнім корпоративним університетом, що забезпечує безперервний процес навчання персоналу. Програма включає тренінги управлінського та особистісного розвитку, професійної підготовки та зовнішні заходи з участю експертів фармацевтичної галузі, а також менторські програми та розмовні клуби англійської мови.

Медичний центр підприємства забезпечує повний ланцюг медичного обслуговування, включаючи надання медичних послуг з вірусними інфекціями, з урахуванням сучасних викликів. Всі працівники підприємства мають доступ до програми добровільного медичного страхування, що забезпечує необхідні консультації, обстеження та лікування в лікувальних закладах.

Внаслідок введення воєнного стану в Україні згідно з Указом Президента України від 24.02.2022 № 64/2022, керівництво ПАТ "Галичфарм" вживає гнучкі заходи управління ризиками для зниження негативного впливу на фінансові результати компанії. Незважаючи на воєнні ризики, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, Збройні Сили України забезпечують надійний захист території.

Основні ризики в діяльності підприємства також включають зміни в правовому середовищі, коливання ринкових умов, макроекономічні і форс-мажорні обставини. Керівництво регулярно відслідковує ці фактори та оцінює їх вплив на обсяги виробництва, реалізацію товарів і прибуток компанії.

Фінансовий ризик має значний вплив на діяльність підприємства, зокрема через використання імпорتنих субстанцій, закупованих за іноземну валюту. Незважаючи на стабілізацію курсу іноземних валют Національним Банком України, військові події можуть вплинути на курс, що відображається на витратах компанії на імпорتنі закупівлі.

Також важливими є екологічні ризики, пов'язані з необхідністю відповідності вимогам щодо викидів забруднюючих речовин і збереження навколишнього середовища. Товариство активно впроваджує Систему екологічного менеджменту та здійснює сертифікаційний аудит для забезпечення дотримання стандартів.

Нарешті, ринкові ризики зумовлені конкурентною обстановкою на фармацевтичному ринку України, що вимагає постійного оновлення асортименту та розробки нових продуктів для збереження позицій на ринку.

2.2. Оцінка стилів управління та впливу лідерських якостей керівника на результативність діяльності ПАТ «Галичфарм»

Ефективне управління та чітка діяльність керівників і директорів є критичними для успіху ПАТ «Галичфарм». В теперешній час на підприємстві застосовуються різні інструменти впливу на працівників, включаючи інформаційні сесії кожні три місяці та організацію кризових зустрічей з керівництвом відділів. Мотиваційні заходи також грають важливу роль, зокрема нагородження преміями під час святкування «Дня торгівлі», «Нового року» та «Дня народження компанії», а також вручення премій робітникам, які працювали на підприємстві 5 або 10 років.

Використання універсальної моделі управлінських стилів показує, що у вищого керівництва підприємства спостерігаються риси ліберального та авторитарного стилів керування залежно від ситуації. Виконавчий директор має глобальний підхід до управління, однак інколи недостатньо чітко формулює завдання для співробітників, що може знижувати їхню мотивацію та вимагати повторного звернення до нього для уточнень.

Незважаючи на ці недоліки, виконавчий директор проявляє розуміння управлінських процесів, володіє сучасними інформаційними технологіями, вміє налагоджувати відносини з клієнтами та управляти ресурсами. Однак для подальшого удосконалення стилів керівництва в ПАТ «Галичфарм» необхідно вирішити проблеми, такі як відсутність можливостей кар'єрного росту для лінійних працівників, непрозора система мотивації, недостатня довіра до керівників підрозділів та нестача заходів з розвитку та мотивації персоналу.

Для оцінки лідерських якостей керівника ПАТ «Галичфарм» використовувалися різні психологічні тести, а також проводилося анонімне опитування серед співробітників компанії. У Додатку А наведені тести, що застосовувалися для аналізу лідерських якостей керівника. Крім того, був використаний тест для оцінки керівника з боку його підлеглих, який представлений у Додатку А, тест 4.

На основі результатів першого тесту "Конструктивний рисунок людини з 10 елементів" встановлено, що тип особистості керівника ПАТ "Галичфарм" можна охарактеризувати як "керівник", конкретно підтип вербального керівника або викладацького типу у двох з трьох випадків. У третьому випадку він відноситься до типу "відповідальний виконавець", що свідчить про його компетентність у тих областях, де він керує. Керівники цього типу вимогливі до себе та інших, відповідальні і старанні, але можуть відчувати коливання при прийнятті важливих рішень. Проте, посада, яку вони займають, відповідає їхньому типу особистості. Ці люди мають високі організаторські здібності, вони комунікабельні і стресостійкі, а також добре адаптуються в суспільстві і використовують соціальні норми у спілкуванні.

Результати другого тесту також підтверджують, що посада керівника відповідає його типу особистості. Крім того, можна сказати, що керівник проявляє ініціативу і має впевненість в собі, що підтверджується практикою. Ця людина також характеризується сміливістю і наполегливістю. Однак у такого типу особистості можуть бути й недоліки. За результатами тесту, така особистість може мати завищену самооцінку і не завжди брати до уваги інтереси інших. Сам керівник заперечує ці характеристики і стверджує, що зазвичай враховує думку підлеглих при прийнятті рішень.

Ті ж висновки підтверджують і результати третього тесту. Крім того, вони свідчать про високий лідерський потенціал у керівника. Основні якості, які проявляються у лідера за результатами другого тесту, - це рішучість, мудрість і здатність надавати обґрунтовані поради.

Також підтверджується, що лідер уміє знаходити "золоту середину" у керівництві - він делегує повноваження або самостійно втручається лише там, де це справді необхідно.

Результати тестів на лідерські якості підтверджують, що займана посада відповідає типу особистості, але остаточна оцінка можлива лише після того, як буде проаналізовано думку співробітників ПАТ «Галичфарм».

Мета тестування полягала в оцінці лідерського потенціалу керівника і встановленні, чи вважають його співробітники справжнім лідером. Для цього використовувався четвертий тест з Додатку А.

Згідно з результатами другого тесту, 85% працівників ПАТ «Галичфарм» сприймають генерального директора як особу, яка посідає проміжне між авторитарним і демократичним стилями керівництва. Вони також відзначають, що у керівника є недоліки у навичках демократичного керівництва. Загалом співробітники оцінюють його як адекватну особистість, оскільки він не проявляє агресії до підлеглих і ставиться до їх мотивації та стимулювання працівників. Однак більшість з них вважає його менш компетентним лідером, що може свідчити про неправильно обрану стратегію лідерської поведінки.

У підсумку, результати тестів дозволяють припустити, що з точки зору лідерських якостей директор ПАТ «Галичфарм» відповідає лідерському потенціалу. Наступним кроком буде порівняння особистісних якостей керівника з його власним уявленням і з оцінкою персоналу (див. табл. 2.2), що проводилось на основі суб'єктивних оцінок в процесі роботи в ПАТ «Галичфарм».

Таблиця 2.2

Особистісні характеристики в Товаристві

Оцінка	Інтелектуальні здібності	Особистісні риси	Набуті навички і досвід
Оцінка керівника	Освіченість, мовна розвиненість, цікавість, знання справи, вміння передбачити, оригінальність	Амбіційність, владність, сміливість, самовпевненість, незалежність, наполегливість, завзятість, гнучкість, пильність, пунктуальність, дисциплінованість, співчутливість, саморозвиток	Уміння переконувати, брати на себе ризик і відповідальність, вміння заручатися підтримкою, вміння змінювати себе, такт і дипломатичність
Оцінка персоналу	Освіченість, мовна розвиненість, цікавість, знання справи	Амбіційність, владність, сміливість, самовпевненість, незалежність, наполегливість, завзятість, комунікабельність	Уміння переконувати, брати на себе ризик і відповідальність, вміння заручатися підтримкою

Джерело: сформовано автором

На основі таблиці 2.2 можна відзначити різницю у особистісних характеристиках керівника. Сам керівник визнає в собі такі якості, як розвинена інтуїція, оригінальність, гнучкість, пильність, дисциплінованість, співчутливість, саморозвиток, тактовність і дипломатичність. Ці якості є ключовими для успішного лідера. Однак персонал компанії відзначає в керівника іншу якість — комунікабельність, хоча сам керівник не акцентує увагу на цьому

аспекті. Ця особистісна риса є необхідною для ефективного лідера і може бути використана для залучення колективу.

Важливо зазначити, що ніхто з персоналу не відмітив у керівника таку критично важливу якість, як розуміння людей.

Таблиця має свої обмеження і не охоплює всі аспекти впливу особистісних характеристик на формування лідерства, оскільки список важливих лідерських якостей практично безмежний.

Тепер перейдемо до розгляду характеристик ефективного лідерства в ПАТ "Галичфарм" (див. таблицю 2.3).

Таблиця 2.3

Ознаки ефективного лідерства в Товаристві

Ознака	Суб'єктивна оцінка
Заохочення навчання і розвитку своїх співробітників, розкриття їх потенціалу	Розвиток співробітників заохочується в дуже вузькому напрямку тільки в тому випадку, якщо це екстрено необхідно компанії.
Поширення культури навчання на своїх клієнтів, постачальників та інших зацікавлених осіб	Не реалізовано, керівник не компетентен в даному питанні, питання якості вирішуються тільки всередині компанії
Важливий етап - стратегія розвитку людських ресурсів	Розуміє важливість, але не приймає ніяких кроків до реалізації стратегії
Безперервне організаційне перетворення	Кар'єрне зростання передбачено екстреними кадровими ситуаціями

Згідно з аналізом, що представлений у таблиці 2.3, можна зробити висновок, що результати тестів підтверджують реальність, і обраний керівником стиль керівництва є неефективним. Також важливо відзначити, що висока комунікабельність керівника сприяє привабливості компанії для відкритих і комунікабельних співробітників. Однак це не може виправдати недоліки в керуванні людськими ресурсами, особливо з урахуванням того, що всі кадрові рішення у компанії приймаються саме керівником, і відсутня стратегія їх розвитку.

За суб'єктивною оцінкою співробітників, можна зробити висновок, що згідно з класифікацією лідерського поведінки К. Левіна, керівник демонструє

ліберальний або пасивний стиль керівництва. Це підтверджує, що без сильного лідера команда втрачає відчуття відповідальності, цілей і ефективності.

Використовуючи класифікацію лідерів університету штату Огайо, можна сказати, що керівник виявляє лідерську поведінку з високою увагою до структури відносин і низькою увагою до відносин у структурі. Це означає, що керівник не активно прагне покращувати взаємовідносини з колегами, а зосереджується на організаційних аспектах. Співробітники, відчуючи його недостатню компетентність у деяких аспектах, чутливо реагують на його контроль.

Порівнюючи з результатами дослідження Мічиганського університету, можна відзначити, що керівник приділяє більше уваги роботі, ніж персоналу, і застосовує індивідуальний підхід до управління, що може вважатися неефективним лідерством.

Тепер розглянемо керівника ПАТ "Галичфарм" з точки зору ефективного лідерства за класифікацією Лайкерта (див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4

Системи управління Р. Лайкерта на підприємстві

Рівень довіри та впевненості	Характер використовуваної мотивації	Характер впливу на підлеглих і взаємодії з ними
Поблажлива впевненість і довіра типу "майстер-раб"	Винагороди і в певній мірі покарання	Слабка взаємодія з деяким урахуванням думки підлеглих; страх і обережність у підлеглих

Керівник ПАТ "Галичфарм" демонструє ознаки лідерської системи 2, що відповідає ліберальному стилю управління. За управлінською сіткою Блейка і Моутона йому властива комбінація 4.6, що свідчить про відсутність достатньої уваги до міжособистісних відносин і більшу спрямованість на управління процесами. Для нього важливіше зосереджуватися на ефективності виконання роботи, ніж на підтримці морального клімату серед співробітників. Він також

вважає, що управлінські рішення можна приймати без значної участі підлеглих. Однак найбільшим недоліком є збереження дистанції між керівництвом і підлеглими та задовільний, але не найвищий рівень групової дисципліни.

Отже, можна зробити висновок, що для керівника ПАТ "Галичфарм", який виступає лідером команди, важливо активно працювати над встановленням відносин у колективі. Також необхідно переглянути кадрову політику компанії та розробити ефективну систему мотивації і стимулювання співробітників.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

На сучасному підприємстві керівник є вирішальним елементом, оскільки від особистості менеджера, його кваліфікації, харизми, принципів та світогляду, а також від стилю його керівництва - темпів, прибутковості та якості виробництва [8], значно залежить рівень конкурентоспроможності підприємства. В Україні впровадження лідерства в сучасну систему управління бізнесом може базуватися на п'яти напрямках [8]:

1. Організаційна структура - підприємство є комплексом підсистем, де лідери виступають як зв'язуючі ланки між цими підсистемами.
2. Регламентування роботи - набір правил, регламентів, планів та процедур не може повністю описати усі аспекти роботи підприємства. Лідери інтерпретують ці правила і плани, доповнюючи їх там, де є прогалини.
3. Корпоративні стандарти - підприємства постійно змінюються і розвиваються, а лідери сприяють позитивним змінам, щоб не завдати шкоди підприємству та його співробітникам.
4. Персонал - люди приходять і йдуть, але лідерство забезпечує спадкоємність та адаптацію на робочих місцях.
5. Місія - підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє зі своїм оточенням. Лідери забезпечують синергію ресурсів зовнішнього середовища та корпоративних стандартів.

Застосування тільки одного з трьох основних стилів керівництва значно обмежує діяльність керівника. Важливо розуміти, що немає універсального чи ідеального стилю керівництва, і оптимальність кожного стилю залежить від конкретної ситуації. Наприклад, авторитарний стиль відповідає кризовим ситуаціям, де необхідний контроль. Демократичний стиль підходить для зрілих робочих груп зі стабільним порядком, тоді як стиль невтручання відповідає ситуаціям, коли група може самостійно приймати рішення. [25, с.57]. Таким

чином, найбільш ефективним варіантом керівництва може бути ситуативний підхід, який адаптується до умов і потреб конкретної ситуації.

Для впровадження ефективного лідерства в сучасну систему управління ПАТ "Галичфарм" розроблено комплекс рекомендацій:

1. Організація тренінгів для керівників підрозділів з лідерства, ефективного управління та підбору персоналу. Керівник, як ключова фігура компанії, повинен володіти всіма необхідними навичками у комунікаціях та сучасному управлінні персоналом. Важливо, щоб керівник розвивався надалі, набирав досвід та ділився ним. Він має уміло розподіляти ресурси для досягнення стратегічних цілей та створювати комфортне робоче середовище. Різні управлінські тренінги, наприклад, "Успішний керівник", де поєднується теорія з практикою, дозволяють керівникам обмінюватися досвідом, розглядати різні моделі та ситуації. Учасники таких тренінгів вдосконалюють навички установлення цілей, виконання завдань та ефективного розподілу ресурсів.

Тренінг "Управління колективом, керівництво, формування команди, лідерство" зосереджений на вдосконаленні знань та навичок управління підлеглими, делегуванні повноважень, правильному ставленні завдань, контролі та мотивації співробітників.

Тренінг "Навички ефективного управління" призначений для керівників вищої та середньої ланки. Цей тренінг, заснований на практиці та ролевих іграх, дозволяє керівникам вирішувати завдання у "різних ролях" та участі у вирішенні конфліктних ситуацій. Такий підхід допомагає керівникам різних відділів розглядати ситуації з різних точок зору та змінювати ролі, що сприяє вирішенню конфліктів на робочому місці.

Ці тренінги інтенсивно розвивають керівницькі здібності та забезпечують підвищення ефективності управлінської діяльності в ПАТ "Галичфарм".

2. Аналіз підприємства показує, що система мотивації співробітників потребує вдосконалення. Новоприйняті співробітники не отримують премій до завершення періоду адаптації, який не має чітких термінів. Проблема полягає в тому, що різні люди адаптуються по-різному до нових умов, залежно від їхніх

особистих характеристик. Для стимулювання швидкої адаптації та підвищення продуктивності рекомендується переглянути положення про адаптацію та систему мотивації. Надання премії новим співробітникам за результатами роботи до закінчення періоду адаптації може ефективно мотивувати їх до оперативного оволодіння робочими обов'язками і інтеграції в колектив.

3. Необхідно переглянути і змінити посадові інструкції керівників, щоб надати їм більше повноважень у прийнятті власних рішень. Важливо, щоб керівник володів лідерськими якостями, щоб він міг самостійно встановлювати завдання та приймати стратегічні рішення. Регіональному директору рекомендується делегувати більше повноважень керівникам підрозділів для ефективного управління в умовах невизначеності. Це також стосується процесу підбору персоналу, де керівник підрозділу, володіючи досвідом і знаннями в торговому напрямку, може здійснювати більш ефективний відбір кандидатів порівняно з відділом персоналу.

4. На основі аналізу причин звільнень співробітників стало очевидним, що багато працівників шукають нові місця роботи через обмежені можливості кар'єрного зростання. Особливо це стосується лінійних співробітників, яким необхіден розвиток і підвищення кваліфікації. Для вирішення цієї проблеми рекомендується переглянути штатний розклад і впровадити нові посади, що стимулюватимуть працівників до активного зростання в кар'єрі. Цей крок сприятиме зменшенню ризику втрати персоналу і забезпечить більшу стабільність на підприємстві.

5. Для того щоб керівник сприяв розвитку своїх підлеглих, важливо забезпечити їх постійним навчанням. Рекомендується впровадити корпоративний навчальний інститут в компанії, де співробітники зможуть глибше вивчати корпоративну культуру, історію та цінності компанії, а також обмінюватися досвідом та дізнаватися нове. Інститут може включати різноманітні семінари, неформальне спілкування з керівниками, зустрічі з представниками сусідніх підрозділів та ігри.

6. Пропонується використання послуг таємних покупців для оцінки керівників підприємства. Ця рекомендація спрямована на виявлення стилю спілкування керівників, їхню зацікавленість у приверненні кращих кадрів та виявлення недоліків у компетенціях. Рекомендується проводити такі відвідування не рідше одного разу на місяць.

Після відвідування менеджер з персоналу надає звіт, який аналізується з метою визначення напрямків розвитку керівника, включаючи тренінги, курси підвищення кваліфікації та ефективної комунікації. Дані зворотного зв'язку також допомагають керівнику виявити власні недоліки у комунікації та самостійно працювати над їх вирішенням.

Оптимізація управління підприємством через набір лідерських функцій охоплює забезпечення ефективного керівництва на всіх рівнях організації, покращення комунікаційних процесів, формування сприятливої організаційної культури і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз та дослідження оптимальних варіантів для вдосконалення управління підприємством через впровадження лідерських функцій включає оцінку поточного стану лідерства та управління в організації, виявлення сильних і слабких сторін, а також розробку стратегічних альтернатив з метою покращення управлінського процесу. Основне завдання цього аналізу полягає в забезпеченні глибокого розуміння поточного стану управління підприємством через використання лідерських функцій та розробку стратегічних альтернатив для досягнення стратегічних цілей організації.

Критерії для визначення стратегічних варіантів покращення управління підприємством через впровадження лідерських функцій:

Ефективність лідерського впливу - оцінка того, як кожна стратегічна альтернатива сприяє розвитку сильних лідерських якостей у керівництві підприємства та впровадженню ефективного лідерського стилю.

Комунікаційна ефективність - оцінка впливу кожної стратегічної альтернативи на покращення комунікації між керівництвом, підпорядкованими співробітниками та всіма рівнями організації.

Розвиток талантів - оцінка того, наскільки кожна стратегічна альтернатива сприяє виявленню, розвитку та збереженню талановитих співробітників з лідерським потенціалом.

Результативність прийняття рішень - оцінка впливу кожної стратегічної альтернативи на поліпшення процесів прийняття рішень на всіх рівнях організації і досягнення кращих результатів.

Управління змінами - оцінка того, наскільки кожна стратегічна альтернатива сприяє ефективному управлінню змінами в організації та підтримці позитивного ставлення співробітників до змін.

Фінансова ефективність - оцінка впливу кожної стратегічної альтернативи на досягнення фінансових показників підприємства, таких як збільшення прибутку, зниження витрат та покращення рентабельності.

Використовуючи ці критерії, можна порівняти різні стратегічні альтернативи для покращення управління підприємством через впровадження лідерських функцій і визначити найбільш оптимальну альтернативу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для порівняння стратегічних альтернатив покращення управління підприємством через впровадження лідерських функцій можна використовувати такі методи:

1. Матриця пріоритетів: створення матриці, де кожна альтернатива оцінюється за кількома критеріями (наприклад, ефективність лідерського впливу, комунікаційна ефективність, розвиток талантів тощо). Потім визначається вага кожного критерію, і проводиться оцінка кожної альтернативи за кожним критерієм. Результати сумуються, і альтернативи ранжируються за їх вагою.

2. Аналіз SWOT: проведення SWOT-аналізу для кожної альтернативи з оцінкою сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз. Цей аналіз допоможе визначити альтернативу з найбільшим потенціалом для покращення управління підприємством через лідерські функції.

3. Кошторисування: оцінка фінансових витрат, пов'язаних з кожною альтернативою, включаючи вартість реалізації, необхідні ресурси і очікувані фінансові результати. Цей підхід дозволяє визначити найбільш вигідну альтернативу з фінансової точки зору.

4. Експертна оцінка: залучення експертів з області управління і лідерства для оцінки кожної альтернативи за визначеними критеріями на основі їх професійної експертизи та досвіду.

5. Метод аналітичного ієрархічного процесу (АНР): використання структурованого підходу для визначення важливості різних критеріїв і призначення їм ваг.

6. Аналіз чутливості: проведення аналізу для визначення, які критерії мають найбільший вплив на вибір альтернативи. Це дозволить зосередитись на найбільш важливих аспектах при прийнятті рішення.

Комбінація цих методів сприятиме ефективному порівнянню стратегічних альтернатив і прийняттю обґрунтованих рішень щодо покращення управління підприємством через впровадження лідерських функцій. Важливо також залучити керівництво, фахівців і зацікавлені сторони для обговорення та обґрунтування порівняння стратегічних альтернатив і прийняття рішення про найкращу альтернативу для досягнення цілей організації.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Сучасне лідерство вимагає від лідерів широкого спектру якостей, таких як гнучкість, адаптивність, комунікативність, емоційний інтелект та здатність до інновацій. Лідери повинні бути готовими до навчання та постійного розвитку. Згідно з ситуаційною теорією лідерства, ефективність лідерства залежить від контекстуальних умов, що можуть бути сприятливими, нейтральними або несприятливими для розвитку лідерських якостей.

В умовах глобалізації і міжнародної співпраці важливим є розуміння культурних різниць та здатність адаптуватися до них. Глобальні лідери здатні керувати міжнародними командами, розуміючи потреби і очікування людей з різних культур.

За трансформаційною теорією, лідери спонукають своїх послідовників до досягнення колективних цілей через стимулювання мотивації та інновацій.

У XXI столітті стандарти лідерства зазнали змін через технологічний прогрес, що вимагає нових підходів до організаційного управління та лідерської діяльності.

Отже, сучасне лідерство визначається не лише особистісними якостями, але й здатністю адаптуватися до змінюваного соціально-економічного середовища, інтегруючи в себе гнучкість, інноваційність і міжкультурну компетентність.

2. ПАТ "Галичфарм" є визнаним лідером на українському фармацевтичному ринку з більш ніж столітньою історією. За цей період підприємство успішно адаптувалося до міжнародних стандартів якості, отримавши сертифікації ISO 9001:2000 та GMP для виробництва лікарських засобів і фітохімічних продуктів. Внутрішня організаційна структура, затверджена статутом, відображає чітке розподілення функцій та відповідальності між підрозділами, що сприяє ефективному управлінню.

У 2022 році, незважаючи на складні умови воєнного стану в Україні, підприємство зуміло зберегти виробництво та здійснити успішну реалізацію продукції. Хоча збиток у розмірі 18 575 тис. грн показує вплив зовнішніх факторів на фінансовий результат, ПАТ "Галичфарм" продовжує активно працювати над зниженням ризиків і підвищенням стійкості до економічних викликів.

Кадрова політика підприємства спрямована на створення сприятливих умов праці для майже тисячі працівників, що включає в себе високі стандарти соціального захисту та розвитку персоналу через внутрішній корпоративний університет. Заходи з управління ризиками та внутрішній аудит підтверджують зобов'язання компанії до високих стандартів корпоративного управління, що є ключовим аспектом стабільності і довіри до бізнесу.

Усе це свідчить про те, що ПАТ "Галичфарм" не лише адаптувалося до складних ринкових умов і геополітичних викликів, але й активно зміцнює свої позиції як надійний партнер і лідер у фармацевтичній галузі України.

3. Успіх ПАТ "Галичфарм" безпосередньо залежить від ефективності управлінської діяльності та керівницьких якостей директора. Керівник проявляє ознаки ліберального стилю управління, що підтверджується за управлінською сіткою Блейка і Моутона. Він схильний зосереджуватися на управлінні процесами та ефективності роботи, а не на міжособистісних відносинах. Найбільшим недоліком є дистанція між керівництвом і підлеглими, а також середній рівень групової дисципліни. Це свідчить про потребу в покращенні комунікаційних практик та підтримки морального клімату в колективі. Для подальшого успішного управління компанією важливо активно працювати над встановленням відносин у колективі. Також необхідно переглянути кадрову політику та розробити ефективну систему мотивації та стимулювання співробітників.

4. Керівник є вирішальним елементом успішного функціонування підприємства, оскільки його особистісні якості, стиль керівництва і лідерські вміння визначають конкурентоспроможність компанії. Впровадження різних

стилів керівництва відповідно до ситуації сприяє ефективному управлінню та досягненню стратегічних цілей.

Оптимальним варіантом керівництва визнається ситуативний підхід, який адаптується до умов і потреб конкретної ситуації, враховуючи різні стилі керівництва: авторитарний, демократичний та стиль невтручання.

Для підвищення ефективності управлінської діяльності на "Галичфарм" розроблено комплекс рекомендацій, включаючи організацію тренінгів, аналіз системи мотивації, делегування повноважень, перегляд посадових інструкцій, стимулювання кар'єрного зростання і впровадження корпоративного навчального інституту.

Впровадження лідерських функцій спрямоване на покращення ефективності керівництва на всіх рівнях організації, поліпшення комунікацій, формування сприятливої організаційної культури і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ці висновки дають загальний уявлення про ключові аспекти керівництва та управління, які варто враховувати при плануванні та впровадженні стратегій управлінського розвитку в підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гура Т., Романовський О., Книш А. *Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник*. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 100с.
2. Кононенко А.М., Сахно К.С. *Жіноче лідерство як ресурс розвитку громад: Посібник для тренерів*. Програми з відновлення миру і діалогу для внутрішньо переміщених жінок „Голос жінки має силу 2020”.
3. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. Випуск 4(92), 2020 р., С. 85-95.
4. Крючкова І.В. Розвиток логістичного управління підприємством. *Економіка і прогнозування*. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2012/24.pdf
5. Курпіта П. Вплив глобальних трансформацій на управління та лідерство в сучасних організаціях.
6. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Простір і час*. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/626/610>
7. Мостенська Т.Л. Ефективний стиль керівництва в управлінні організації. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8852/1/H6.pdf>
8. Овецька О.В. Кадрова політика підприємства як складник організаційного розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2019. №32, С. 155-159.
9. Остафійчук Т.В., Штанько Н.А. Сучасні підходи у дослідженні лідерства. *Юридична психологія та педагогіка*. №1(7), 2010, С. 116-126.
10. Офіційний сайт ПАТ «Галичфарм». URL: <https://www.galychpharm.com/>
11. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. *Електронний архів Хмельницького національного університету*. URL: <http://elar.khmnpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8508>
12. Природа лідерства і його складники. *МегаЛіб*. URL: http://megalib.com.ua/content/10064_Priroda_liderstva_ta_iogo_skladniki.html

- 13.Проценко Е.А. Корпоративна культура як один з ключових факторів успішної діяльності . *Фактори успіху*. 2017. № 1 (8), С. 54-59.
- 14.Романовський, О.Г., Гура, Т.В., Книш, А.Є., Бондаренко, В.В. *Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник*. Харків, 2017, С. 6.
- 15.Швець Г.О. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. URL: http://journals.urau.ua/ves_pstu/article/view/134214
- 16.Caligiuri, P., Mencin, A., Jayne, B., & Traylor, A. (2019). Developing cross-cultural competencies through international corporate volunteerism. *Journal of World Business*, 54(1), 14-23.
- 17.Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194.
- 18.Ilinykh, S.A., Udaltsova, M.V., Rovbel, S.V., & Naumova, E.V. (2016). Instrumentalization of gender culture: functionality limitations and social framework. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(20). DOI: 10.17485/ijst/2016/v9i20/94486
- 19.Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-213.
- 20.Prince, D. W., & Deal, J. J. (2018). Developing cultural adaptability: How to work across differences. *Center for Creative Leadership*.
- 21.Querubin, S.Y., & Jon, K.W. (2015). Developing corporate culture in a training department: a qualitative case study of internal and outsourced staff. *Review of Business & Finance Studies*, 6(1), 43-56.
- 22.Schuetz, A. (2017). Effective leadership and its impact on an organization’s success. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(3), 73-90.
- 23.Sun, P., & Shang, S. (2019). Personality traits and personal values of servant leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 177-192.

24. Varlamov, N.V., & Polyagin, A.V. (2017). Scientific approaches for development of corporate management theory. *Russian Journal of Agricultural and Socioeconomic Sciences*, 62(2), 4-11.
25. Yoon, D., & Han, S. (2018). Global leadership competencies and knowledge transfer in Korean multinational corporations: Self-efficacy as a moderator. *Social Behavior and Personality*, 46(7), 1143-1156.

ДОДАТКИ

Тести на визначення лідерських якостей керівника

Необхідно скласти малюнок людини строго з 10 елементів: трикутник, коло, квадрат. Необхідно, щоб всі три елементи були присутні в малюнку, а їх сума строго дорівнювала 10. У разі якщо їх більше, то необхідно закреслити зайве, якщо їх менше - домалювати.

Інтерпретація тесту заснована на тому, що геометричні фігури, використані в малюнках, розрізняються за семантикою:

- **Трикутник** зазвичай відносять до гострої, наступальної фігури, пов'язаної з чоловічим началом.
- **Коло** - фігура обтічна, більш співзвучна зі співчуттям, м'якістю, округлістю, жіночністю.
- **Квадрат** та **прямокутник** інтерпретуються як специфічно технічна конструктивна фігура, технічний модуль.

Типологія, заснована на перевазі геометричних фігур, дозволяє сформувати свого роду систему індивідуально-типологічних відмінностей (див. Рис. 1).

901	802	703	604	505	406	307	208	109	
910	811	712	613	514	415	316	217	118	019
	820	721	622	523	424	325	226	127	028
		730	631	532	433	334	235	136	037
			640	541	442	343	244	145	046
				550	451	352	253	154	055
					460	361	262	163	064
						370	271	172	073
							280	181	082
								190	091

Рис. 1 - Система індивідуально-типологічних відмінностей

2. Тест «Потенціал лідера»

1. Якщо якась авторитетна особа публічно висловлює думку, що я вважаю невірною, я постараюся, щоб присутні вислухали і мою точку зору.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні
2. У дитинстві мене часто називали неслухняною дитиною.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні
3. Перекоаний, що навколишній світ може бути краще.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні
4. Не люблю, коли друзі та рідні намагаються мене опікати, докучають порадами.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні
5. У ситуаціях, що вимагають серйозного рішення, я не схильний до довгих коливань.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні
6. По-моєму, більшість суспільно-політичних проблем виникає через недостатню твердість відповідальних керівників.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні
7. Я не соромлюсь, якщо мені доводиться когось дорікати.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні
8. Якщо з якоюсь справою неможливо впоратися одному, то для його виконання мені потрібні помічники, а не порадики.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні
9. У суперечках завжди намагаюся залишити за собою останнє слово.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні
10. Вважаю, що ніякий прогрес немислимий без прагнення людей до вищості над іншими.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні
11. Часто мені доводиться брати на себе відповідальність, тому що інші недостатньо рішучі.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні

12. Не вірю в абсолютну рівноправність у подружніх стосунках, в своїй сім'ї віддаю перевагу бути главою.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні
13. Коли в гостях ніхто не наважується взяти з тарілки останній шматок торта, я спокійно можу це зробити.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні
14. Люблю бути в центрі уваги.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні
15. У своїй кар'єрі готовий змиритися з роллю підлеглого тільки як із тимчасовою.
 - а) Так
 - б) Не впевнений
 - в) Ні

3. Тест лідерських якостей

Цей тест дозволяє оцінити лідерський потенціал. Крім того, в результаті проходження тесту можна буде зрозуміти, чи має людина психологічні якості, необхідні для лідерства. У тесті 24 питання і два варіанти відповіді на кожне, причому вибрати можна тільки один.

1. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми?
 - Так
 - Ні
2. Брати все на себе мені доводиться через постійні побоювання за спокій рідних і близьких.
 - Так
 - Ні
3. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами?
 - Так
 - Ні
4. Прогрес немислимий без людей, що володіють потребою панувати над іншими.
 - Так
 - Ні
5. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошою, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя»?
 - Так
 - Ні
6. Ще в дитинстві необхідність підкорятися комусь (батькам, учителям) викликала у мене протест.
 - Так
 - Ні
7. Який з наступних двох керівників для вас важливіший?
 - Так
 - Ні
8. У взаємовідносинах з близькими мені людьми я часто відчуваю внутрішній дискомфорт, коли змушений просити їх про що-небудь.
 - Так

- Ні
- 9. Мені здається, що мій характер схожий на характер батька/матері, який/яка був/була опорою в сім'ї.
 - Так
 - Ні
- 10. Характерна особливість справжньої жінки - покірність.
 - Так
 - Ні
- 11. Часто бувають ситуації, коли хтось чекає від мене пояснень, хоча все і так зрозуміло.
 - Так
 - Ні
- 12. Я не вмію і не хочу відкриватися повністю ні перед ким.
 - Так
 - Ні
- 13. Вважаю: підлеглий повинен вміти виконувати будь-які накази керівника.
 - Так
 - Ні
- 14. Я люблю керувати іншими людьми.
 - Так
 - Ні
- 15. Я не люблю, коли близькі мені люди мене опікують.
 - Так
 - Ні
- 16. Вважаю, що справжній чоловік вміє підкоряти своїй волі жінок.
 - Так
 - Ні
- 17. Мені дороги мрії про «тиху пристань».
 - Так
 - Ні
- 18. У важких ситуаціях, які вимагають негайного вирішення, мені, як правило, не потрібно багато часу, щоб вчинити справедливо.
 - Так
 - Ні
- 19. Є така приказка: «Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті». Чи справедлива вона?
 - Так
 - Ні
- 20. Як ви вчините, якщо вам запропонують зробити реорганізацію вашого закладу?
 - Так
 - Ні
- 21. Яке з цих двох думок вам ближче?
 - Так
 - Ні
- 22. Хто, з вашої точки зору, істинний лідер?
 - Так
 - Ні
- 23. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на нараді, в компанії тощо) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?
 - Так
 - Ні
- 24. Більшість проблем виникає через те, що немає лідера з твердою рукою.
 - Так
 - Ні

4. Тест «Оцінка керівника»

1. Ніколи нічого не вирішує до кінця, тягар невирішених питань лягає на його плечі, тисне. Через це він постійно психує, зриваючи злість на своїх підлеглих.
 - Так
 - Ні
2. Чи розкриває він значення роботи, виконуваної кожним з підлеглих, для спільної справи?
 - Так
 - Ні
3. Приймає відвідувачів, тримаючи в одній руці телефонну трубку, іншою підписуючи документи і в той же час консультуючи співробітника, що стоїть біля письмового столу, - ось принцип його роботи.
 - Так
 - Ні
4. Гнучко змінює стиль свого керівництва, якщо буде потрібно.
 - Так
 - Ні
5. Письмовий стіл завжди завантажений паперами. Причому абсолютно незрозуміло, які з них важливі, які термінові, а які і зовсім не потрібні.
 - Так
 - Ні
6. Завжди засмучений результатами роботи і намагається не показувати свого розчарування.
 - Так
 - Ні
7. Чи виділяє кожному підлеглому завдання залежно від його здібностей і можливостей?
 - Так
 - Ні
8. Постійно вимовляє фрази типу: «Скільки можна вас вчити», «Коли вже ви почнете працювати як слід», «Доведіть же, що ви справжні фахівці, що я даремно вас не ляв».
 - Так
 - Ні
9. У кабінет важко потрапити, а по телефону його важко викликати до апарату.
 - Так
 - Ні
10. Вміє приймати рішення в умовах нестачі часу та інформації.
 - Так
 - Ні
11. Будь-яку свою справу він перекладає на підлеглих.
 - Так
 - Ні
12. Буває, що підлеглі приймають бажане за дійсне і не відразу зізнаються в цьому керівнику.
 - Так
 - Ні
13. Вважає, що в колективі є люди, які недостойні і неспроможні працювати у нього.
 - Так
 - Ні
14. Кожне рішення він прагне прийняти колегіально.
 - Так
 - Ні

15. Найчастіше дратується через дрібниці.
- Так
 - Ні
16. Здатний враховувати інтереси і потреби підлеглих.
- Так
 - Ні
17. Його дії не завжди продумані і послідовні.
- Так
 - Ні
18. Виступає ініціатором розробки нових, інноваційних проєктів.
- Так
 - Ні
19. Після бесіди з ним часто залишається відчуття незадоволеності.
- Так
 - Ні
20. Постійно намагається визначити не тільки зовнішні, але і приховані мотиви вчинків своїх підлеглих.
- Так
 - Ні
21. Чи підходите ви до розв'язання виробничих проблем творчо?
- Так
 - Ні
22. Чи чекаєте ви за свої успіхи похвалу?
- Так
 - Ні
23. Чи намагаєтесь ви встановити з підлеглими стосунки взаємної довіри і відкритості?
- Так
 - Ні
24. Чи охоче ви консультуєте своїх підлеглих з виробничих питань?
- Так
 - Ні
25. Чи можете ви делегувати свої обов'язки і відповідальність іншим?
- Так
 - Ні
26. Чи охоче ви звертаєтесь за порадою до підлеглих з виробничих питань?
- Так
 - Ні
27. Чи з радістю ви виконуєте свої професійні обов'язки?
- Так
 - Ні
28. Чи надаєте ви підлеглим можливість приймати самостійні рішення?
- Так
 - Ні
29. Чи згодні ви з думкою, що керівник повинен, насамперед, бути лідером?
- Так
 - Ні
30. Чи легко ви долаєте виробничі труднощі?
- Так
 - Ні