

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
___ травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Лідерство в системі управління сучасним підприємством»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Стеценко Юлія Сергіївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2024 року

ВСТУП

Актуальність. Трансформаційні процеси в економічному та соціальному житті нашої країни вимагають змін моделей розвитку підприємств, організацій, не залежно від їх розміру, сфери діяльності та форми власності, які мають бути спрямовані на забезпечення гармонізації інтересів різних зацікавлених груп та взаємовідносин у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства. Загалом, лідерство передбачає: розуміння та здатність прогнозувати, аналізувати мотиви поведінки підлеглих, інтегрування організаційних та особистих цінностей (як на рівні окремо взятого працівника, так і на рівні підпорядкованого колективу); трансформування поведінки об'єкту з урахуванням організаційних та особистісних потреб та цілей розвитку. Все зазначене пояснює зростання уваги до дослідження та удосконалення системи лідерства підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Метою написання бакалаврської дипломної роботи є дослідження теоретичних основ лідерства та визначення його ролі в ефективному управлінні підприємством; формування напрямків його його удосконалення, враховуючи ціннісні орієнтири підприємства та особливості сучасних умов функціонування.

Відповідно до мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- дослідити поняття та визначити основні характеристики різних стилів лідерства підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності аграрного підприємства;
- проаналізувати стиль лідерства та його ефективність у досліджуваному підприємстві;

- запропонувати шляхи удосконалення стилю лідерства для досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації лідерства в сучасному підприємстві як невід'ємної складової системи менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, прикладні аспекти формування та реалізації лідерства в системі менеджменту підприємства.

Методи дослідження: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формулювання висновків); аналіз документів (для збору емпіричної інформації); аналізу та синтезу (для детального вивчення предмету дослідження); логічного моделювання (для класифікації видів та стилів лідерства); порівняльний аналіз (аналіз стилів лідерства тощо); статистичний (проведення розрахунків показників діяльності підприємства, ефективності стилю лідерства тощо); соціологічний (для визначення стилю лідерства).

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, внутрішня документація підприємства, матеріали мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

1. Наукова конференція здобувачів вищої освіти ступенів Бакалавр, Магістр Полтавського державного аграрного університету за підсумками науково-практичних досліджень в 2023 році, 16- 17 травня 2024 року

2. VIII-й Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», яка відбудеться, м. Полтава, ПДАУ, 16 травня 2024 року

публікація тез доповідей:

1. Стеценко Ю. Лідерство в системі функціонування сучасного підприємства. Матеріали Наукова конференція здобувачів вищої освіти ступенів Бакалавр, Магістр Полтавського державного аграрного університету за підсумками науково-практичних досліджень в 2023 році, 16-17 травня 2024 року. Полтава : ПДАУ, 2024

2. Сазонова Т. О., Стеценко Ю. С. Стиль служіння як запорука підтримки ментального здоров'я персоналу. *Матеріали VIII-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*, 16 травня 2024 року. Полтава: ПДАУ.

Структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст бакалаврської дипломної роботи викладений на 40 сторінках, містить 23 таблиці та 11 рисунків. Під час написання бакалаврської дипломної роботи було використано 32 інформаційних джерела. Кількість додатків – 3.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Лідерство може розглядатися в контексті управління підприємством та персоналом, а також іншими зацікавленими сторонами, а також як здійснення соціального впливу на досягнення поставлених цілей – так званий, соціологічний та психологічний підхід [1]. Виходячи із зазначеного, лідер – людина, яка може впливати на систему цілевстановлення та їх досягнення як на індивідуальному, так і на суспільному рівні.

Еволюція трактування поняття «лідерство» наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція поняття «лідерство» [сформовано на основі 2, с. 7-8; 3]

Період	Характеристика
1900-1925 рр.	це контроль, домінування над іншими
1930-ті р.	це вплив одного індивіда на іншого / інших, що стає можливим завдяки його особистим якостям
1940-ві р.	це здатність індивіда примушувати інших виконувати поставлені ними, або іншими лідерами завдання
1950-ті р.	це відносини, що формуються та розвиваються під час досягнення спільної мети
1960-ті р.	це поведінковий вплив на інших учасників діяльності з метою досягнення спільних цілей
1970-ті р.	це процес мобілізації інших людей на виконання поставлених завдань, досягнення визначених цілей, на основі інтегрування мотивів та цінностей.
1980-1990 рр.	це здатність до трансформаційного впливу на підлеглих, зацікавлені сторони та організацію загалом.
2000-ні р.	це процес індивідуального впливу лідера на його послідовників

Отже, лідерство, на наш погляд, – це здатність формувати та змінювати поведінку інших людей, апелюючи або трансформуючи їх цінно-мотиваційну сферу, задля досягнення поставлених цілей, результативного розподілу завдань та відповідальності та підтримки належного рівня мотивації послідовників.

Ми погоджуємося з відомим американським мотиватором, лектором, письменником Дж. Максвеллом, який вважає, що лідерство – не якість чи

характеристика особистості, а процес, таким чином займана управлінська посада не робить з менеджера лідера. Він також розробив популярну наразі концепцію лідерства – піраміду лідерства Максвелла, проілюструємо її за допомогою рис. 1.1 [4; 5].

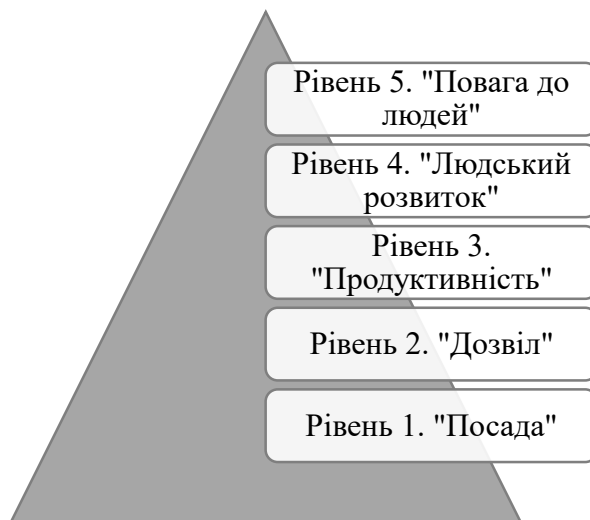


Рис. 1.1. Піраміда лідерства Дж. Максвелла [4]

Розглянемо більш детально кожен рівень піраміди лідерства за Дж. Максвелом [сформовано на основі 4, с. 56; 6-8]:

1 рівень – «Посада» – найнижчий рівень, який не вимагає надмірних зусиль для опанування. Єдиний вплив, що має управлінець, пов'язаний із лідерською посадою, яку він обіймає. Підлеглі слухають та виконують розпорядження лідера, бо так прописано. Але варто розуміти, що на першому рівні підлеглі можуть стати дійсно послідовниками лідера лише тоді, коли повірять в те, що мають бути ними та йти саме за цим лідером. Лідери, які не йдуть далі даного рівня, можуть мати лише формальну владу;

2 рівень – «Дозвіл» – базується не так на місці в організаційній ієрархії, а на – відносинах. Люди стають послідовниками певного лідера, тому що це їх власний вибір та їх бажання. Фактично, вони дозволяють лідеру вести їх за собою. Щоб досягнути цього рівня і розвиватись на ньому, лідеру необхідно витратити час на міжособистісне спілкування з підлеглими, пізнання їх не лише з професійної точки зору, але й з особистісної, тобто варто приділяти багато часу не лише формальним, але й неформальним комунікаціям. На

даному рівні лідер має демонструвати любов до людей, до своїх підлеглих, тим самим нарощуючи власний позитивний вплив на них;

3 рівень – «Продуктивність» або «Результат» – справжній лідер знає, як мотивувати так, щоб підлегли, та навіть інші зацікавлені сторони, рухалися у вірному, для досягнення поставленої мети, напрямі та забезпечували очікувані результати. Саме продуктивність та результативність команди, колективу, а отже, – й лідера – найважливіші на даному рівні. Так, лідер сприяючи результативності підлеглих, посилює власний вплив та авторитет. Тут послідовники йдуть за лідером не лише тому, що мають власне бажання, але й тому що відчують та спостерігають зростання власної ефективності, ефективності праці, а це – шлях до самореалізації та задоволення низки потреб працівника.

На даному рівні лідерство розглядається як системний розвиток: індивідуальний, колективний, відносин, продуктивності тощо. Дуже часто саме на даному рівні лідери стають агентами змін. Організаційні зміни, необхідні для виживання та ефективного функціонування будь-якого підприємства, але часто персонал чинить неабиякий опір їх впровадженню з різних причин. Якщо лідер знаходиться на даному рівні розвитку лідерства – він демонструє здатність до вирішення складних, нестандартних завдань, при цьому надихає на це послідовників – зміни реалізуються, позитивна атмосфера в колективі зберігається, розвиток нарощується, цілі досягаються;

4-й рівень – «Людський розвиток» – лідерство відбувається через здатність наділяти силою інших; головним на даному рівні розвитку є – виявити якомога більше потенційних лідерів, допомогти їх розвитку та розкриттю потенціалу. Лідери використовують власну посаду, зв'язки та рівень розвитку, ефективність задля розвитку, впершу чергу, власних послідовників. При цьому вони виступають не як наставники, а як коучі.

У результаті, люди йдуть за такими лідерами через те, що вони зробили або роблять особисто для них;

5-й рівень – «Вершина» – даний рівень досяжний лише для тих лідерів,

які доклали чимало зусиль у довгому часовому проміжку не лише у власний розвиток, але й у розвиток інших. На цьому рівні лідери розвинули та продовжують розвивати лідерів, які розвивають інших. Лідери отримують послідовників, які захоплені особистістю лідера, його репутацією.

Отже, лідерство, спираючись на думку Дж. Максвелла, яку ми повністю розділяємо, в першу чергу, – це розвиток: себе, міжособистісних відносин, продуктивності та результативності, а також підлеглих. На наш погляд, щоб бути справжнім лідером, необхідно постійно самоудосконалюватися; розуміти – де ви знаходитесь наразі та які орієнтири вашого майбутнього особистого та професійного шляху, а також шляху розвитку колективу, підприємства загалом.

На якому б рівні не перебував лідер, він буде обирати один зі стилів лідерства, спираючись на сукупність факторів, які впливають на процес даного вибору (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори впливу на вибір стилю лідерства [сформовано на основі 9; 10]

Фактор	Характеристика
1	2
Культурні особливості	західна культура – заохочення індивідуалізму та особистих досягнень; конкуренція – головний засіб мотивації. Стилі лідерства, які відповідають: демократичний, ліберальний, трансформаційний, авторитарний, стиль служіння
	східна культура – орієнтація на співпрацю та колективну роботу; мотивація – цінування старанності та командний дух; колектив вище окремої особистості. Більша схильність до таких стилів лідерства: авторитарний, демократичний, транзакційний.
Послідовники	пасивні – «вівці» – підлеглі з низьким рівнем зачненості, які лише чекають завдань та розпоряджень від лідера
	конформісти – підлеглі зі слабо розвиненим критичним мисленням, ініціативністю – в усьому погоджуються з лідером, але активніші за пасивних
	відчужені послідовники – скептична налаштованість; підлеглі мають розвинене критичне та креативне мислення, ідеї різного характеру, але тримають їх при собі
	ефективні послідовники – мають не лише розвинені критичне та креативне мислення, але й активно діють; рівень залученості високий
	прагматики – обирають один з перелічених стилів поведінки, залежно від ситуації

1	2
Ситуативні	розмір та структура підприємства, організації; взаємодія між лідером та послідовниками.
	стадія життєвого циклу підприємства;
	корпоративна культура підприємства;
	морально-психологічна атмосфера у колективі;
	галузь, сфера діяльності підприємства;
	цілі підприємства;
	модель працевлаштування.

Варто зазначити, що кожен стиль управління має власні переваги та недоліки. На наш погляд, лідер не може обрати один стиль лідерства раз та назавжди, адже, разом із зміною ситуації, факторів впливу (їх виду та сили впливу) зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, має бути обраний / змінений стиль керівництва.

Наведемо основні стилі лідерства, які застосовуються сучасними підприємствами та організаціями (рис. 1.2).

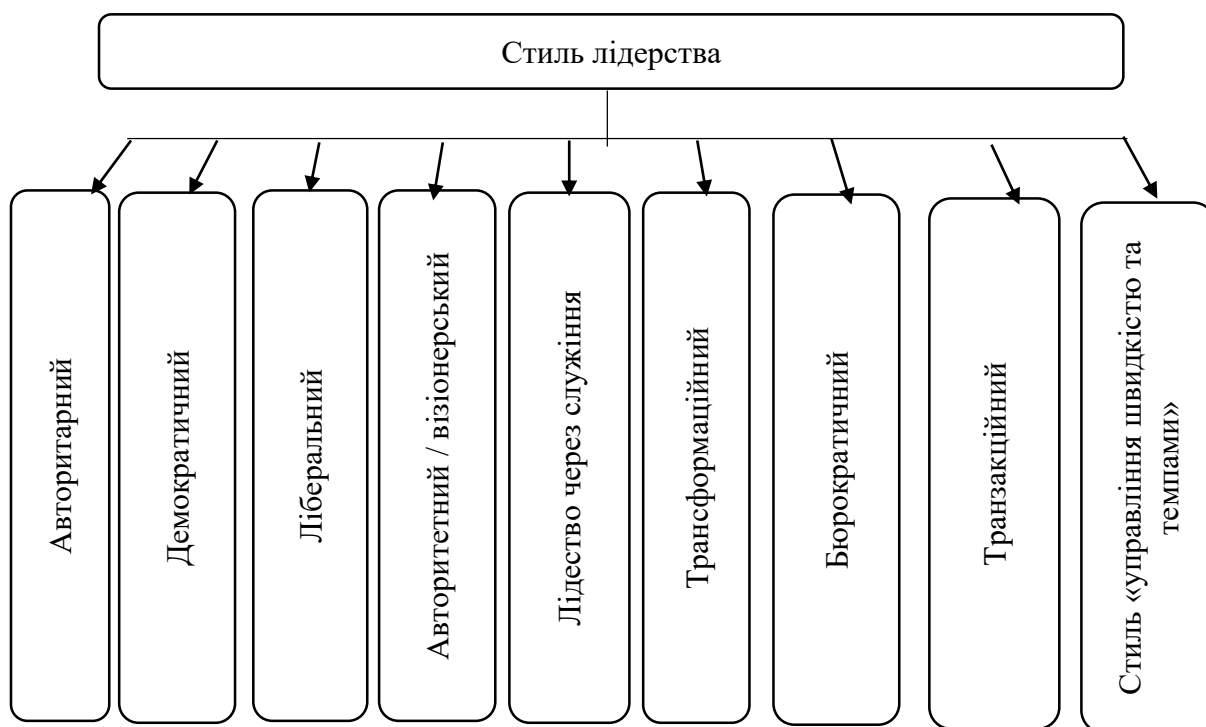


Рис. 1.2. Стилi лiдерства [сформовано на основi 9; 10]

Розглянемо дані стилі більш детально.

Авторитарний стиль лідерства також називають автократичним,

директивним стилем управління. Сутність полягає в тому, що менеджмент передбачає, в першу чергу, жорсткий контроль персоналу; беззаперечне підпорядкування; чіткість виконання всіх озвучених керівником завдань; одноосібне прийняття рішень. Авторитарне лідерство потребує чіткого визначення ролей, та чіткого контролю менеджера за виконанням кожного завдання. Підлеглих авторитарні лідери мотивують, страхом покарань, погрозами, ультиматумами тощо. За допомогою даних табл. 1.3 простежимо плюси та мінуси застосування авторитарного стилю лідерства.

Таблиця 1.3

Характеристика авторитарного стилю лідерства
[сформовано на основі 9; 10; 11]

Ознака	Характеристика
Випадки доцільності застосування	екстремальні ситуації, коли необхідно прийняти швидко рішення; в ситуації кризи; культурна приналежність та менталітет підлеглих, що характеризуються бажанням підпорядковуватися повністю
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення у трудовій діяльності системності та структурованості; - розуміння персоналом зон власної відповідальності; - швидкість прийняття рішень та чіткі очікування; - менеджери знають обсяг завдань кожного підлеглого та відсоток його виконання; - ефективний при управлінні недосвідченими працівниками.
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - персонал лише виконавці, яким не дозволено мати власні ідеї та думки – не стимулює розвиток працівників, прагнення до навчання; - проблеми з морально-психологічним кліматом, командним духом, як наслідок – з мотивацією персоналу; - рівень приналежності низький; - можливий високий рівень плинності кадрів; - керівник втручається в найдрібніші завдання, щоб переконатися в правильності їх виконання.

Демократичний стиль лідерства – протилежність директивному. Лідер, який обирає даний стиль, надає підлеглим достатньо багато свободи та повноважень, активно залучає їх до процесу прийняття рішень; заохочує ініціативу та пропагує соціальну рівність. Важливі рішення приймаються колективно – спочатку спільне обговорення, далі – аналіз та врахування думок більшості; фінал – менеджер формує остаточне рішення з врахуванням двох попередніх етапів. Таким чином лідер ділиться владою з підлеглими, стимулює їх до розвитку та самоостійності (табл. 1.4).

Характеристика демократичного стилю лідерства
[сформовано на основі 12]

Ознака	Характеристика
Випадки доцільності застосування	<ul style="list-style-type: none"> - вирішення комплексних проблем за умови наявності відповідних фахівців; - орієнтації підприємства на розвиток персоналу та розширення профілю компетентності; - при реалізації творчих та інноваційних проектів
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення співпраці та внеску кожного працівника; - розуміння спільної відповідальності; - автономія прийняття рішень – самостійність; - високий рівень залучення та високий моральний дух; - ефективний розвиток персоналу; - адаптивність та ініціативність.
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - прийняття рішень може бути розтягнуте у часі; - може бути втрачений загальний напрям та зосередженість; - прийняття не найкращого, а компромісного рішення; - неефективний у форс-мажорних ситуаціях; - якщо в колективі не рівномірний склад за розвитком, компетентністю персоналу, це може негативно відобразитися на процесі прийняття рішень; - потенціальні маніпуляції та прагнення до доменування .

Для менеджера, який обрав ліберальний стиль – стиль невтручання, властива безумовна довіра колективу та великий обсяг делегування повноважень. В результаті – підлеглі мають повну свободу не лише у виконанні роботи, покладених на них обов’язків, але й – у прийнятті рішень. Роль лідера – видача загальних вказівок та періодичний контроль якості виконання завдань; може бути присутнім на початку та в кінці проекту (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика ліберального стилю лідерства
[сформовано на основі 13]

Ознака	Характеристика
1	2
Випадки доцільності застосування	за умови наявності високопрофесійної, самотивованої та самоорганізованої команди, що вже функціонує достатньо довгий час

1	2
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - сприяє інноваціям і творчості (за умови наявності висококваліфікованих кадрів); - можливість самовираження через самостійність в роботі; необхідності високого рівня самомотивації та залучення; - зростає ефективність командної взаємодії, персонал синхронізує власні дії, допомагає один одному.
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - без належного контролю зі сторони може постраждати продуктивність та результативність; - павдіння мотивації деяких членів колективу через незрозуміння поведінки менеджера – перепконання в його байдужості; - за умови невміння самоорганізовуватися та самомотивуватися, наявності суттєвих прогалин в знаннях та компетентностях – існує високий ризик неналежного виконання / не виконання завдання.

Щодо авторитетного / візіонерського стилю лідерства, то він характерний не просто для харизматичних менеджерів, які користуються високим ступенем довіри та поваги від підлеглих, але, в першу чергу, – для менеджерів-стратегів, які фокусуються донесенні до команди спільного стратегічного бачення організації, або підрозділу, відділу або ж проекту. Такі менеджери не долучаються до організації, контролю рутинних завдань – це зона самостійного вибору підлеглих, натомість вони фокусуються на стратегії, підтримці високого рівня мотивації та цілеспрямованості команди (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Характеристика авторитетного / візіонерського стилю лідерства

[сформовано на основі 14]

Ознака	Характеристика
1	2
Випадки доцільності застосування	за умови управління невеликим стартапом, або на етапі розвитку бізнесу – коли необхідно показати колективу певний довгостроковий орієнтир
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - персонал може самостійно приймати рішення, розробляти стратегію та тактику досягнення спільної цілі; - персонал регулярно отримує зворотний зв'язок від менеджменту, знають свої сильні та слабкі сторони, завдяки чому знають власний вектор розвитку та удосконалення; - персонал знає та розуміє глобальну мету, стандарти відповідності; - кадри високо мотивовані з високим рівнем залучення; - лідери можуть легко об'єднати команду, а підготувати її до змін.

1	2
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - майже відсутня увага з боку менеджменту деталям справи, виконання підлеглими; - зовсім не підходить для молодих та недосвідчених команд; - можуть бути випадки «соціальної лінії» в команді; - може затягуватися процес прийняття рішень

Одним із стилів лідерства, який набирає популярності у бізнес-світі є лідерство через служіння, який передбачає пріоритезацію лідерами потреб та інтересів команди. Вони переконані, що задоволені підлеглі працюють ефективніше та результативніше (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристика лідерства через служіння [сформовано на основі 15]

Ознака	Характеристика
Випадки доцільності застосування	<ul style="list-style-type: none"> за умови необхідності запровадження культури постійного розвитку персоналу та пріоритезації сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; - за умов наявності недосвідченого колективу, який потребує наставництва та підтримки
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - акцент на розвитку персоналу – сприяє професійному зростанню персоналу; - ефективні комунікації та результативна система мотивації; - високий рівень співпраці та взаємодії; - позитивна динаміка зростання лояльності та продуктивності персоналу; - сприяє вихованню майбутніх лідерів.
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - загроза емоційного вигорання лідерів – «служителів»; - проблеми у системі прийняття рішень; - неефективна в колективах з низькою мотивацією; - вимагає дуже висококваліфікованого менеджменту – інакше всі зусилля будуть марними; - ризик нездорової конкуренції між кадрами

Трансформаційний стиль лідерства передбачає наявність сильного впливу на підлеглих та мотивацію їх на досягнення сміливо встановлених результатів (досконалості – не має меж). Для цього він робить SWOT-аналіз по кожному підлеглому, виявляючи його сильні та слабкі сторони, а далі розподіляє завдання таким чином, що підлеглі природним шляхом «змушені» були розвинути власний потенціал, проявити здібності. Трансформаційний стиль лідерства складається з 4 елементів (рис. 1.3):

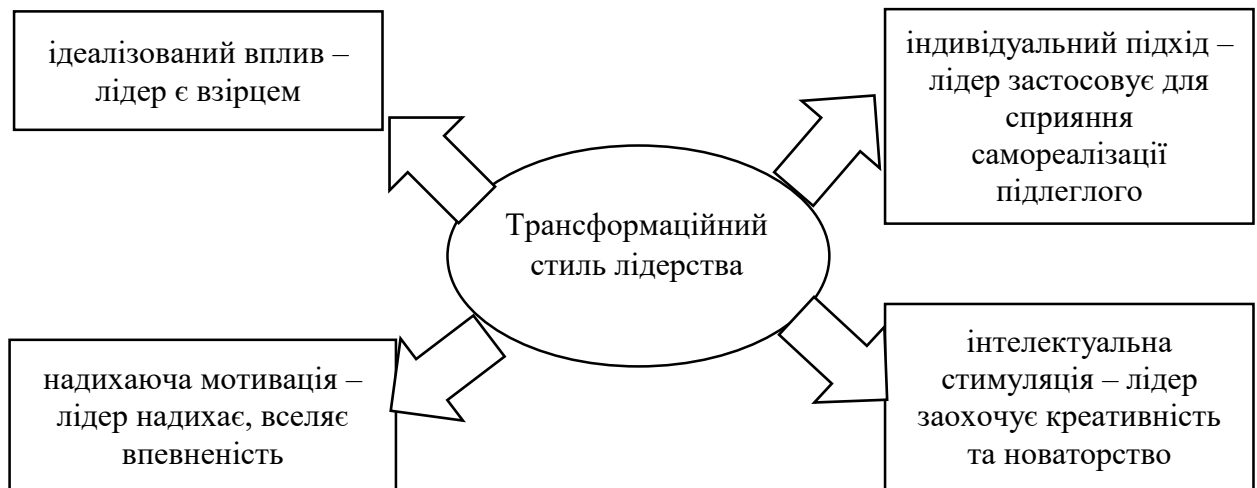


Рис. 1.3. Елементи трансформаційного стилю лідерства [сформовано на основі 16]

Отже, серед переваг даного стилю: вмотивованість команди, розвиток персоналу, особистісно-орієнтований, індивідуальний підхід, а серед недоліків: високе залучення лідера, потреба посиленої комунікації, що разом може збільшити ризик вигорання як для підлеглих, так і для лідера.

Транзакційний стиль лідерства спирається, в першу чергу, на систему винагород та покарань; дотримання організаційної ієрархії; наявність чітких критеріїв виконання завдань та досягнення результатів, досягнення яких постійно ними моніториться та одразу ув'язується з винагородою / покаранням підлеглих. Цей стиль часто використовують великі, структуровані, ієрархічні компанії.

Серед переваг даного стилю можна визначити: чіткість поставлених перед колективом цілей, висока продуктивність та позитивна динаміка, легко вимірюваний прогрес та прозорість даного процесу.

Серед недоліків: слабкість, а іноді – відсутність, командного духу, нестача креативності у персоналу, проблеми в системі внутрішньої мотивації [17].

Головна особливість бюрократичного стилю – наявність чіткої процедури слідування встановленим правилам (не обов'язково сформованих безпосередніми лідерами, але загальними для організації чи історично

сформованим). Лідери уважно відстежують ступінь дотримання правил, процедур тощо, але намагається прислухатися до думок, зауважень або пропозицій підлеглих – з метою удосконалення правил, процедур.

Як і за попереднього стилю, даний стиль лідерства найчастіше використовують великі, ієрархічні підприємства із значною історією управління.

Бюрократичне лідерство має власні переваги: чіткість розподілу ролей та відповідно до цього – завдань та відповідальності; передбачуваність та простота виконання та розподілу рутинної роботи.

Серед недоліків: відсутність гнучкості, різик застарілою та недостатнього розвитку інновацій; зовсім не підходить для молодих підприємств, або стартапів [17].

Сутність стилю «управління швидкістю і темпами» полягає в тому, що лідер задає темп роботи команди, очікуючи високу залученість персоналу та підтримку. Зазвичай стандарти дуже високі, навіть важко досяжні. Передбачається, що у команду зібрані кадри, яких мотивують складні, нестандартні, амбітні завдання (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Характеристика лідерства через служіння [сформовано на основі 9]

Ознака	Характеристика
Випадки доцільності застосування	в компаніях забезпечених висококваліфікованими, вмотивованими кадрами, які вважають лідера авторитетом, а довіра та повага до нього – на високому рівні
Переваги	- стимулює нарощування мотивації та здорової конкуренції; - здатне вивести команду на новий рівень розвитку; - умови для самовираження персоналу, розкриття та розвитку потенціалу
Недоліки	- демотивація, виснаження персоналу (неадекватно встановлені цілі чи сторки їх досягнення); - у персоналу може не вистачати компетентності задля забезпечення їх відповідності високим стандартам; - підкреслення досягнень / не «дотягування» до встановленого рівня – може посилювати невдоволеність персоналу.

Отже, єдиного та найкращого стилю лідерства не існує. Необхідним є застосування ситуаційного підходу, а для цього лідеру варто бути гнучким,

креативним, мати стратегічне мислення та розвинуту інтуїцію. Кожен із стилів лідерства має власні переваги та недоліки, крім того на його реалізацію впливає багато факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Часто лідер комбінує декілька стилів лідерства, спираючись на ситуацію, специфіку підлеглого колективу, власний досвід, відчуття, знання та компетентність.

Серед індикаторів невірно обраного стилю лідерства можна назвати: зростання несадоволеності персоналу, падіння його мотивації, ефективності та результативності праці; зростання плинності кадрів; підвищення конфліктності; невміння працювати в команді (та небажання); відволікання уваги або нерозуміння пріоритетів, а постійне узгодження рутинних, дріб'язкових завдань. Серед індикаторів правильно підбраного стилю лідерства – негатив зазначеного.

Отже стиль лідерства відіграє значну роль в системі ефективного менеджменту підприємства загалом та персоналом, зокрема. Тому його дослідженню та удосконаленню необхідно приділяти системну увагу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Досліджуване приватне акціонерне товариство (далі – підприємство) розташоване за юридичною адресою – м. Полтава, вул. Європейська, ***. Історія його діяльності бере початок у 1965 р. Варто зазначити, що до 1985 р. підприємство спеціалізувалося лише на виробництві та збуті розливного та пива у пляшках, а, починаючи з 1985 р. розпочалося виробництво безалкогольних газованих напоїв [19; 20]. Більш деталізована історія функціонування підприємства наведена у додатку А [21; 22].

Розглянемо основні складові функціонування досліджуваного підприємства за допомогою даних рис. 2.1.

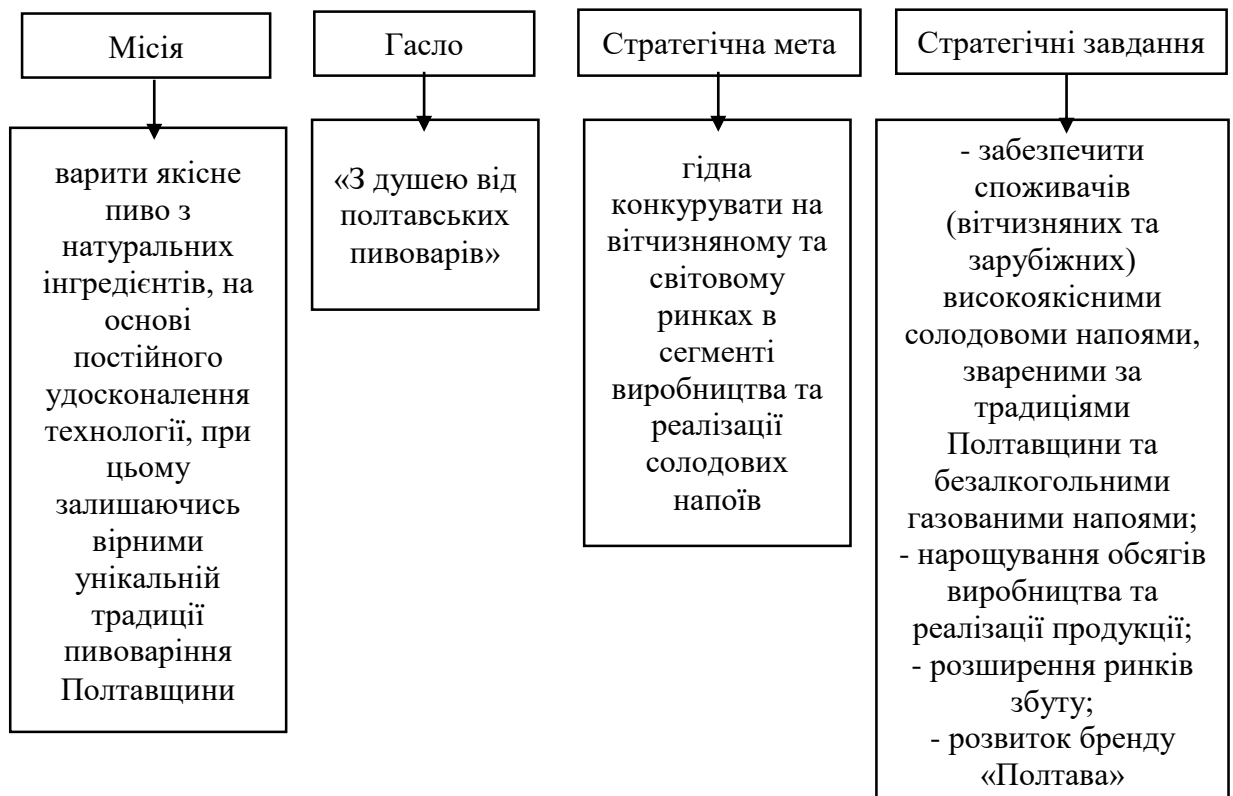


Рис. 2.1. Основні складові функціонування підприємства, 2021-2023 рр.

Персонал є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства. За допомогою даних табл. 2.1 проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	273	274	276	101,1
з них: чоловіки	151	152	165	109,3
жінки	122	122	115	94,3

Отже, середньооблікова чисельність персоналу досліджуваного підприємства в 2023 р., порівняно з 2021 р., збільшилася на 1,1 % (3 особи). В структурі персоналу більшу частку становили чоловіки, їх чисельність також збільшилася на 9,3 % (14 осіб), чисельність жінок зменшилася – на 5,7 % (7 осіб).

Основні засоби – засоби без яких не може функціонувати жодне підприємство і які воно використовує більше одного року. Вони можуть надходити у підприємство в новому та вживаному стані. Дослідимо забезпеченість підприємства основними засобами та ефективність їх використання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка стану та рівня забезпечення основних засобів підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	175368	170679,5	179638,5	4270,5	2,4
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	39222,5	53226,5	67293,0	28070,5	71,6
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	11,4	23,8	37,5	26,1	x

Отже, середньорічна вартість основних засобів в досліджуваному підприємстві в 2023 р., порівняно з 2021 р., збільшилася на 4270,5 тис. грн (або 2,4 %), при цьому середньорічний знос також збільшився на 28070,5 тис. грн (або 71,6 %), а рівень зносу – на 26,1 %.

За допомогою даних табл. 2.3 дослідимо ефективність використання основних засобів на підприємстві в досліджуваному періоді.

Таблиця 2.3

**Динаміка ефективності використання основних засобів
підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Фондомісткість, тис. грн	0,54	0,26	0,26	-0,28	-51,9
Фондоозброєність, тис. грн /особу	642,4	622,9	2456,3	1813,9	282,4
Фондовіддача, тис. грн	1,8	3,9	3,8	2	0,01
Рентабельність основних засобів, %	11,8	47,7	47,0	35,2	x

Аналізуючи показники ефективності використання основних засобів в досліджуваному підприємстві, можемо зробити висновок про позитивну динаміку змін: фондомісткість зменшилася на 0,28 тис. грн або 51,9 %, відповідно, фондовіддача зросла на 2,0 тис. грн або – 0,01 %; фондоозброєність збільшилася на 1813,9 тис. грн / особу або майже в 3,0 рази; рентабельність основних засобів – на 32,2 в. пт і становила у звітному році 47,0 %.

Оборотні засоби – засоби, які використовує підприємство у власній діяльності протягом одного або декількох виробничих циклів. Оборотні засоби, на відміну від основних повністю використовуються за один цикл та переносять власну вартість на вартість виготовленої продукції 100 %-во. Звісно, вони відіграють важливу роль у виробничій та фінансовій діяльності підприємства.

Проаналізуємо наявність та склад оборотних засобів підприємства за досліджуваний період (табл. 2.4).

**Динаміка наявності та складу оборотних засобів підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	144853	200235,5	274423,5	129571,0	89,4
в т. ч.:					
запаси	57989	75068	79527	21538,0	37,1
виробничі запаси	39705	49868	55943,5	16238,5	40,9
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	43233	21494	21965,5	-21267,5	-49,2
дебіторська заборгованість за розрахунками	4290	11392	12554,5	8264,5	192,6
інша поточна дебіторська заборгованість	73	28625	30158,5	30085,5	41213,0
гроші та еквіваленти	52170	104232	59803	7633,0	14,6
інші оборотні активи	40	1219	954,5	914,5	2286,3

Отже, середньорічна вартість оборотних засобів в досліджуваному підприємстві збільшилася у звітному році, порівняно з базисним, на 129571,0 тис. грн або 89,4 %. В структурі оборотних засобів у 2023 р. найбільшу частку займають запаси і їх обсяг збільшився на 21538,0 тис. грн або 37,1 %; виробничих запасів – на 16238,5 тис. грн або на 49,2 %. Обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги зменшився на 21267,5 тис грн або на 49,2 %; дебіторська заборгованість за розрахунками збільшилася на 8264,5 тис. грн або мвіже в 2,0 рази; інша поточна дебіторська заборгованість – на 30085,5 тис. грн або в 412,1 рази. Обсяг грошей та еквівалентів збільшилися на 7633,0 тис. грн або на 14,6 %, а інші оборотні активи – на 914,5 тис грн або в 22,9 рази.

За допомогою даних табл. 2.5, проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів на підприємстві за досліджуваний нами період.

Таблиця 2.5

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,232	3,320	2,470	0,238	х
Коефіцієнт завантаження	0,448	0,301	0,405	-0,043	х
Тривалість одного обороту, днів	161	108	148	-13	-8,1

Аналізуючі дані табл. 2.5, можемо зробити висновок про те, що коефіцієнт оборотності оборотних засобів збільшився на 0,238 в. пт, відповідно, коефіцієнт завантаження зменшився на 0,043 в. пт. Все це позитивно вплинуло на зменшення тривалості одного обороту оборотних засобів на 13 днів або 8,1 %. Отже, що відбулося зростання обсягу виробництва продукції на кожну грн поточних витрат, а також нарощування можливостей підприємства щодо вивільнення частини оборотних засобів, при збереженні обсягу виробництва продукції.

Показники фінансової стійкості підприємства характеризують рівень фінансової безпеки підприємства, тому дослідимо їх за період 2021-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка основних показників фінансової стійкості підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. +/- від 2021 р.
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	0,831	0,859	0,887	0,056
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	4,901	6,098	10,310	5,409
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,891	0,899	0,914	0,023
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,409	0,507	0,582	0,173
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,757	0,812	0,814	0,057

Аналізуючи дані табл. 2.6, зазначимо, що відносно показників фінансової безпеки досліджуваного підприємства спостерігалася стійка позитивна тенденція до її посилення: коефіцієнт автономії в звітному році, збільшився на 0,056 в. пт., що вказує на збільшення частки власного капіталу в загальній сумі фінансів, авансованих у функціонування підприємства (вищий за нормативне значення $> 0,5$).

Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів збільшився на 5,409 в. пт, що вказує на збільшення обсягу власних коштів, які припадають на кожен грн залучених (перевищує нормативне значення $> 0,1$).

Коефіцієнт фінансової стійкості збільшився на 0,023 в. пт, що вказує на збільшення частки активів, які досліджуване підприємство здатне фінансувати за рахунок власного капіталу та залученого на довгостроковій основі капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився на 0,173 в. пт, що вказує на збільшення обсягу власного оборотного капіталу, що перебуває в обороті. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами також збільшився на 0,057 в. пт., що свідчить про збільшення рівня фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел.

Отже, характеризоване підприємство за період 2021-2023 рр. залишилося платоспроможним та має реальні перспективи бути таким у довгостроковій перспективі.

За допомогою даних табл. 2.7 проаналізуємо показники результативності фінансово-господарської діяльності підприємства. Аналізуючі дані табл. 2.7, можемо зробити загальний висновок про переважання позитивних тенденцій розвитку підприємства в 2023 р., порівняно з 2010 р. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшився 354621,0 тис. грн або в 2,0 рази; валовий прибуток – 117823,0 тис. грн або в 2,3 рази; прибуток від операційної діяльності – на 81013,0 тис. грн або в 3,4 рази; чистий прибуток – на 63689,0 тис. грн або більше, ніж в 4,0 рази. Разом з тим, собівартість продукції збільшилася на 236798,0 тис. грн або в 2,0 рази.

Динаміка показників результативності фінансово-господарської діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	323330,0	664775,0	677951,0	354621,0	109,7
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	93938,0	230031,0	211761,0	117823,0	125,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	229392,0	434744,0	466190,0	236798,0	103,2
Фінансові результати від операційно діяльності, тис. грн: прибуток	28656,0	105795,0	109669,0	81013,0	282,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	20695,0	81457,0	84384,0	63689,0	307,8
Рівень рентабельності, %	15,6	18,7	18,1	2,5	x

Рівень рентабельності підприємства збільшився на 2,5 в. пт. і в 2023 р. показник склав 18,1 %.

Отже, організаційно-економічний аналіз встановив переважання позитивних тенденцій у функціонуванні досліджуваного підприємства, зокрема, виявлено, що воно було прибутковим та фінансово стійким в досліджуваному періоді 2021-2023 рр. та мало інші позитивні тенденції розвитку.

2.2. Аналіз стилю та ефективності системи лідерства підприємства

Організаційна структура підприємства представлена 4-ма рівнями управління: вищим, верхнім середнім, нижнім середнім і нижчим. Загалом, управлінська структура налічує 42 підрозділи (табл. 2.8).

**Характеристика особливостей рівнів управління в підприємства,
2021-2023 рр.**

Рівень	Кількість	Характеристика
Вищий організаційний рівень	1	Керівництво вищої ланки – керівник даного рівня – генеральний директор підприємства
Вищий середній рівень менеджменту	3	Є буферним рівнем між менеджером вищої ланки та менеджерами нижчої середньої ланки, нижнього рівня менеджменту.
Нижній середній рівень менеджменту	6	Головна функція - контроль роботи керівників нижнього рівня та забезпечення взаємодії між нижнім (виробничим) рівнем та вищим (стратегічним) рівнем.
Нижній рівень менеджменту	32	До нього належать операційні менеджери, чисельність яких найбільша – очолюють 32 структурних підрозділи низового рівня. Ці менеджери керують безпосередньо робочим персоналом. Серед їх основних управлінських функцій: постановка виробничих завдань та контроль за їх виконанням; надання ефективного зворотнього зв'язку виробничому персоналу. Головна сфера відповідальності – використання ресурсів (всіх видів, але головним чином – сировинних та персоналу) та устаткування

Отже, гендиректору досліджуваного підприємства підпорядковуються:

- перший заступник;
- заступник з технічного розвитку та загальних питань;
- головний технолог та служба виробництва;
- зав. виробничої лабораторії;
- служба управління персоналом;
- відділ інформаційних технологій;
- відділ безпеки;
- провідний інженер з охорони праці;
- канцелярія.

весь
адміністратив-
ний персонал

Заступнику генерального директора підприємства також підпорядковуються:

- директор з продажів (який, в свою чергу, здійснює загальне керівництво відділами: маркетингу, продажів, логістики);

- бухгалтерія;
- планово-економічний відділ;
- юридичний відділ.

У лінійному підпорядкуванні заступника генерального директора з технічного розвитку та загальних питань перебувають:

- головний інженер (який очолює енерго-механічну службу, і якому в свою чергу підпорядковуються: головний механік, якому підпорядковується – ремонтно-механічний цех та холодильно-компресорний цех);

- головний енергетик (у його ж підпорядкуванні перебувають: провідний інженер; паро-силовий цех; електроцех; відділ МТЗ та склад МТЦ; дільниця АСУТП; ремонтно-будівельний цех);

- відділ загальних питань (який, охоплює відділи: транспортна дільниця, складське господарство, господарську дільницю та пункт з охорони здоров'я).

Головному технологу, який керує службою виробництва, підпорядковані:

- підрозділ змінних технологій;
- варочний цех;
- бродильно-лагерний цех;
- цех розливу;
- дільниця з виробництва безалкогольних напоїв, квасу;
- служба налагоджування обладнання.

Можемо зробити висновок про децентралізованість управлінської структури, а результати функціонування досліджуваного підприємства проаналізовані в підрозділі 2.1, можуть свідчити про її достатню ефективність.

Проведемо дослідження стилів керівництва підприємства за методиками [23; 24]. Відповідно до класичної класифікації стилів керівництва персонал (20 опитаних) оцінив стиль керівництва адміністративного менеджменту та 10-ти керівників виробничих підрозділів – загалом оцінено 15 керівників, наступним чином: 40% – авторитарний (6 осіб); 53% – демократичний (8 осіб); 7% – ліберальний (2 особи). Результати проілюструємо за допомогою рис. 2.2.

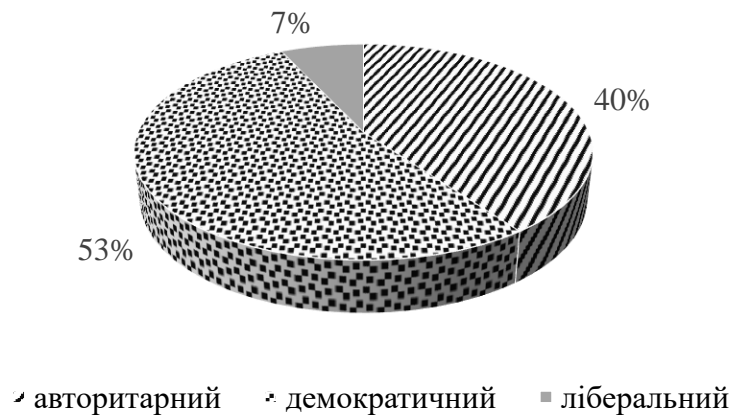


Рис. 2.2. Розподіл стилей управління керівництва (класична методика) підприємства, 2024 р.

Загалом стиль керівництва можна охарактеризувати, як авторитарно-демократичний з переважаючою тенденцією до переходу до демократичного лідерства. Але, на наш погляд керівництву доцільно більш активно залучати персонал до прийняття рішень на місцях та делегувати їм повноваження.

Відповідно до моделі управлінської сітки Блейка-Моутона персонал досліджуваного підприємства оцінив стиль керівництва таким чином: «Невтручання» – 7 % (одна особа); «Стиль керівництва «сільським клубом» – 19% (3 особи); «Стиль «керівництво завданнями» – 27% (4 особи); «Стиль «золотої середини» – 27% (4 особи); «Командний стиль» – 20% (3 особи) (рис. 2.3).

Отже, керівництву підприємства, на наш погляд, доцільно більшою мірою орієнтуватися на командний стиль лідерства, адже саме він є найбільш ефективним, адже передбачає інтенсивну співпрацю між керівниками та персоналом. Він характеризується прагненням керівників поєднати в професійній діяльності інтерес до успіху виробництва та увагу до потреб людей.

Аналіз стилів керівництва за методикою В. П. Захаровим, виявила результати наведені в додатку Б. На наш погляд, більш доречним для досліджуваного підприємства є стиль керівництва «організатор», але переважаючим у досліджуваних менеджерів є стиль «адміністратор».

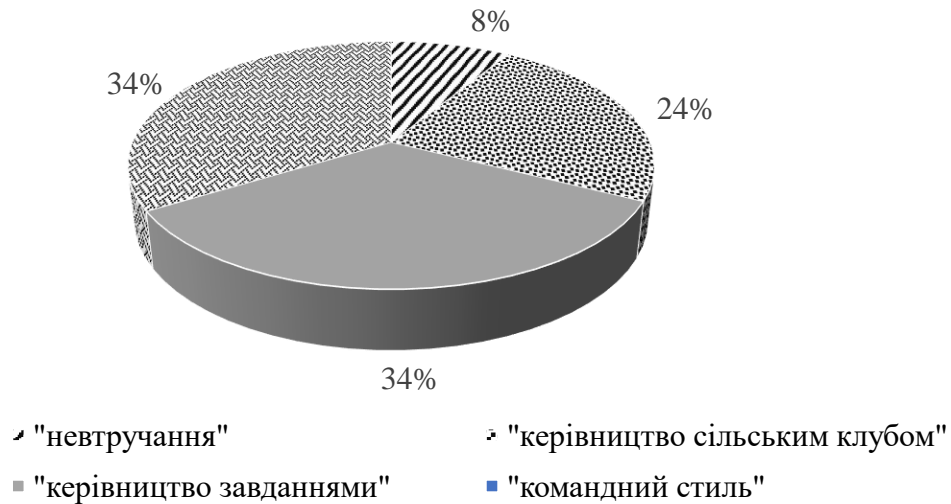


Рис. 2.3. Стилі керівництва менеджерів підприємства (методика Блейка-Моутона), 2024 р.

Отже, отримані результати оцінки стилю керівництва менеджерів досліджуваного підприємства свідчать про високий професійний рівень керівництва, однак, аналізуючи результати за трьома методиками, можна виділити напрямки його удосконалення: збільшення ефективності зворотнього зв'язку з персоналом, мінімізація використання авторитарних форм керівництва.

Загалом стиль лідерства прямо впливає на рівень плинності персоналу та на ефективність його функціонування (табл. 1.9 та рис. 2.4).

Таблиця 1.9

Динаміка показників руху персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	273	274	276	3	1,1
Прийнято персоналу, осіб	6	3	3	-3	-50,0
Вибуло працівників, осіб	25	29	9	-16	-64,0
Частковий коефіцієнт обороту по прийому	2,2	1,1	1,1	-1,1	-50,0
Частковий коефіцієнт обороту по звільненню	9,2	10,6	3,3	-5,9	-64,1
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	11,4	11,7	4,3	-7,1	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,2	10,6	3,3	-5,9	x

Аналізуючи дані табл. 2.9, за період 2021-2023 рр., можемо зазначити, що чисельність середньооблікових працівників на підприємстві збільшилася на 3 особи або 1,1 %, при цьому чисельність прийнятих зменшилася на 3 особи (50,0 %) і становила 3 особи, а чисельність вибувших – на 16 осіб або 64,0 % і становила у звітному році – 9 осіб.

Коефіцієнт загального обороту кадрів у 2023 р. складав 4,3 %, що на 7,1 в. пт менше за відповідний показник 2021 р. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 5,9 в. пт, і склав у 2023 році – 3,3 %.

Загалом, показники руху персоналу в підприємстві є в межах норми.

За допомогою даних рис. 2.4 проаналізуємо динаміку продуктивності праці персоналу підприємства, як показника ефективності управління.

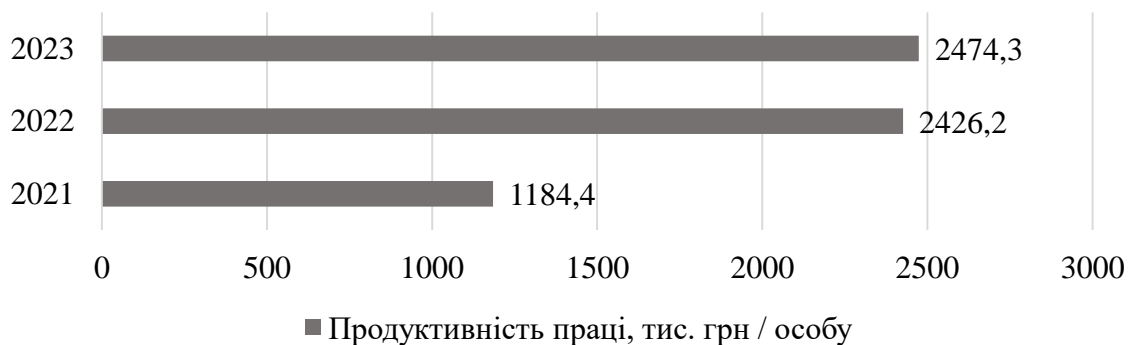


Рис. 2.4. Динаміка продуктивності праці персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Отже, продуктивність праці за аналізований період збільшилася на 1289,9 тис. грн / особу або в 2,1 рази.

Таким чином, можемо зробити висновок про ефективність стилю лідерства в досліджуваному підприємстві – стиль керівництва є переважно адміністративно-демократичним з тяжінням до останнього. Не зважаючи на встановлені недоліки, загалом є результативним.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Пропоновані зміни передбачають наявність розвинутого процесу делегування повноважень (з дотриманням визначених часом обмежень), але при цьому доцільно керуватися наступними правилами ефективного делегування [25; 26], наведених в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендовані 10 правил делегування повноважень для керівництва досліджуваного підприємства, 2024-2028 рр.

Правило	Зміст
Правило 1.	Делегувати підлеглим обсяг повноважень, який необхідний, достатній для виконання делегованих завдань.
Правило 2.	Встановлювати терміни початку та завершення делегованих завдань. При цьому великі завдання розбивати на проміжні етапи, з вказанням дат виконання цих етапів.
Правило 3.	Переконаватися, що підлеглі точно зрозуміли делеговане завдання, власні повноваження.
Правило 4.	Доцільно забезпечити консультаційний супровід працівнику, якому делеговані повноваження.
Правило 5.	Не варто виконувати роботу за працівника, якому делеговані повноваження, необхідно йому допомогти справитися самому.
Правило 6.	Не допускати несанкціонованих завдань, адже навіть виконуючи делеговані повноваження, працівники мають діяти у відповідності до встановленої ієрархії.
Правило 7.	Заохочувати підлеглих (морально та, за можливості, матеріально) за ефективне виконання делегованих завдань.
Правило 8.	Забезпечити ефективний контроль виконання.
Правило 9.	Забезпечити якісний зворотній зв'язок – реакція менеджера має надихати підлеглого; сприйняття помилки підлеглого як засобу навчання.
Правило 10.	Встановити межі виконання. Підлеглий повинен чітко розуміти регламенти норми, яких необхідно дотримуватися; які ресурси надані для досягнення цілі та які обмеження встановлені.

Важливим аспектом в системі культури управління підприємства є формування ефективних комунікацій. Існує багато правил побудови ефективних комунікацій, але на нашу думку доцільно наразі зосередити увагу на саме вибудовування кризових комунікацій (табл. 3.2).

Рекомендовані правила кризових комунікацій для керівництва підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 27]

Правило	Зміст
1. «Сформуйте довіру»	Залучайте підлеглих до різних активностей, в т. ч. волонтерських, прийняття рішень. Допоміжний інструмент: соціальні мережі. Щоденні контакти, звернення менеджменту вибудовує глибокий рівень довіри.
2. «Системність»	Наявність плану дій та ланцюжка комунікацій. Менеджери мають знати, як та з ким в першу чергу комунікувати в разі чого.
3. «Говорити правду»	Говорити про ситуацію правду: що встигли, що не встигли зробити; які загрози та який план виходу із кризи; які можливі обмеження тощо.
4. «Висловлюйте емоції»	Погані новини також повідомляти необхідно, але намагатися повідомляти їх за один раз, коротко, при цьому висловлювати власні емоції, жаль, співчуття, а головне – оптимізм.
5. «Демонстрація позитивної налаштованості»	Наразі важливим є адекватне прийняття реальності, глибока переконаність, що «й це мине», а життя перемаже. Керівники мають залишатися лідерами, які надихають та показувати нові шляхи, підходи, можливості.
6. «Спілкуйтеся про стан справ в країні»	Важливо не просто обговорювати події, за якими й так всі слідкують, але й підкреслювати досвід роботи аналогічних підприємств в сучасних умовах, їх шляхи подолання кризи та підтримки працездатності.
7. «Спілкування з підлеглими»	Відкритість зворотного зв'язку має бути максимальним – це не лише запорука надходження креативних ідей, підтримки, забезпечення лояльності персоналу, але й засіб моніторингу інформації про стан в колективі тощо.
8. «Міркувати про план виходу з кризи»	Керівний принцип та переконання для менеджерів всіх рівнів: війна закінчиться, криза закінчиться, необхідно думати про це вже зараз та випрацьовувати стратегію. До цього процесу доцільно залучати і власних підлеглих.

Для менеджерів досліджуваного підприємства вважаємо за доцільне запропонувати мотиваційне лідерство, яке має три найважливіші компоненти [28]:

- 1) демократичне ухвалення рішення;
- 2) орієнтація на результат;
- 3) орієнтація на команду.

Мотиваційний лідер задає тон колективній або командній роботі, об'єднує учасників групи навколо спільної мети і формує в них почуття залученості у виконанні спільного завдання.

При цьому ми пропонуємо використати наступні тактики лідерства (табл. 3.3).

Пропоновані тактики лідерства для підприємства, 2024-2028 рр.

Тактика	Характеристика
<i>Активне використання</i>	
Раціональне переконання	Керівник використовує логічні аргументи та очевидні докази, з метою переконання підлеглого, у тому, що його пропозиція / вимоги є раціональними, реальними і приведе до досягнення мети підприємства
Спонукальний вплив	Керівник висуває вимоги та пропозиції, які викликають ентузіазм підлеглих, при цьому керівники звертаються до значущих для персоналу цінностей та ідеалів.
Консультація	Керівник шукає варіант участі підлеглого в плануванні, організації та діяльності, з'ясовує, у проведенні яких змін, активностей участь підлеглого буде доречною та ефективною, формує вимоги з урахуванням пропозицій та інтересів підлеглих
<i>Ситуативне використання</i>	
Дружнє ставлення	Керівник використовує похвалу, дружнє ставлення, гарний настрій підлеглого для позитивного його ставлення до прохання, розпорядження керівника
Персональне звернення	Керівник звертається безпосередньо до почуттів лояльності та дружби, якщо хоче просити про що-небудь
Обмін	Керівник пропонує обмін, схвалює, вказує на готовність обмінятися послугами чи обіцяє певні вигоди, в обмін на ефективну участь підлеглого у виконанні спільного завдання

Для зменшення рівня стресу у персоналу та піклування про його ментальне здоров'я, пропонуємо менеджерам підприємства відстежувати наступні аспекти (рис. 3.1).

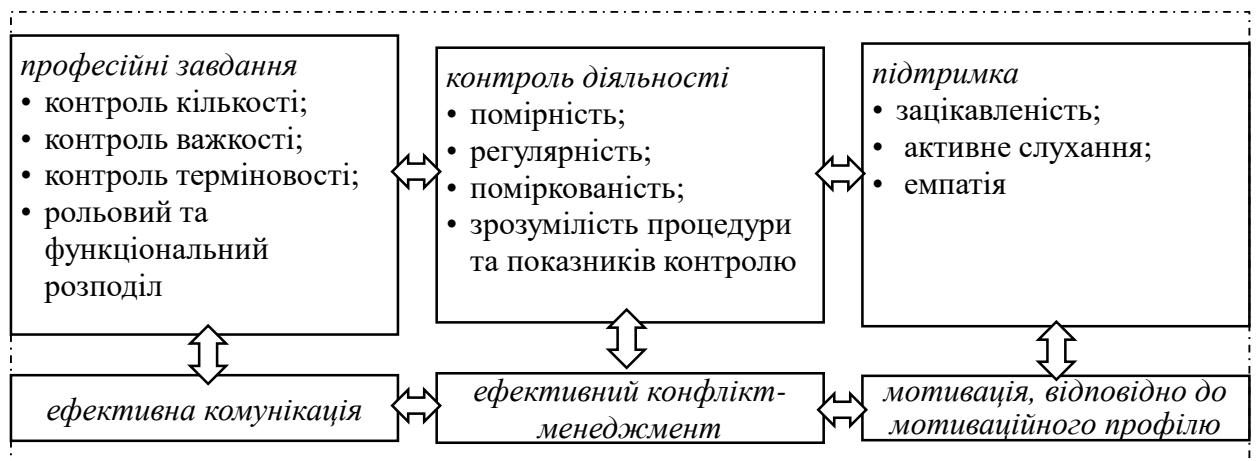


Рис. 3.1. Пропоновані акценти в сучасному лідерстві задля зменшення стресовості під час трудової діяльності персоналу, 2024-2028 рр. [розроблено автором на основі 29]

З метою стимулювання розвитку менеджерів, пропонуємо сформувані на підприємстві «Простір розвитку». На наш погляд, це має бути облаштована невелика кімната, яка може бути використана для нетривалого відпочинку та розвитку. Головною особливістю даного простору – наявність міні-книжкового клубу. Спеціалізовану літературу для початку, на наш погляд, має забезпечити керівництво, а в подальшому розвивати дану практику на засадах бук-кросингу.

Перші 50 книжок пропонуємо забезпечити, базуючись на побажаннях та потребах менеджерів різних рівнів підприємства – їх справа знайти та замовити, функції вищого менеджменту – закупити.

Приблизний кошторис запропонованої ініціативи наведемо за допомогою даних табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Плановий кошторис проєкту «Простір розвитку» для досліджуваного підприємства, 2025 р.

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Ремонт приміщення	15,0
М'які меблі	15,0
Офісні меблі (2 модульні столи, 6 стільців)	10,0
Ноутбук	25,0
Полички для книг	5,0
Книги	17,5
Декор, квіти	2,0
Разом	89,5

Отже, орієнтовна вартість запропонованого проєкту становитиме 89,5 тис. грн. Важливо зазначити, що даний простір може використовуватися для консультування, онлайн-навчання, проведення онлайн-зустрічей тощо. Він може бути місцем відпочинку, переосмислення та перезавантаження, адже лідер має бути завжди в ресурсі та подавати позитивний приклад витриманості та розсудливості.

Також вважаємо за доцільне запропонувати менеджерам підприємства розвивати такий стиль лідерства, як лідерство-служіння. Основні ознаки даного стилю лідерства наведемо за допомогою рис. 3.2.

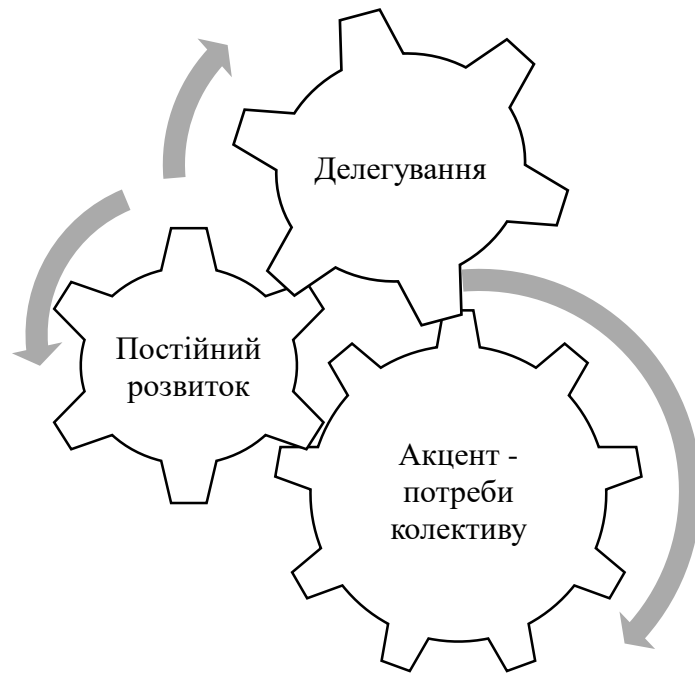


Рис. 3.2. Головні акценти лідерства-служіння, рекомендованого для підприємства, 2024-2028 рр.

З метою ефективного застосування пропонованого стилю лідерства та збільшення персональної ефективності лідера, вважаємо за доцільне запропонувати концентруватися на розвитку наступних особистісних якостей [сформовано на основі 30, с. 25]:

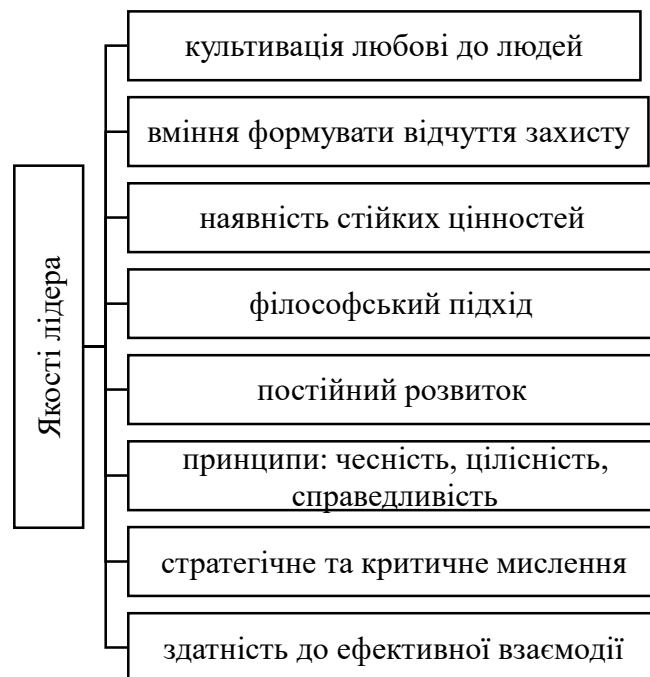


Рис. 3.2. Вектори розвитку особистих якостей для лідера-служителя, пропоновані для менеджерів підприємства, 2024-2025 рр.

За допомогою даних табл. 3.6 простежимо очікувані ефекти від запропонованих удосконалень стилю лідерства в досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.6

**Очікувані ефекти від удосконалення стилю лідерства на підприємстві,
2025 р.**

Ефект	Зміна, порівняно із наявним станом
Продуктивність праці	зростання на 10,0 %
Зростання прибутковості	3,0-4,0 %
Ефективність взаємодії	зростає
Рівень конфліктності	знижується
Рівень мотивації та самомотивації	підвищується
Розвиток	підвищується
Лояльність	зростає
Стрес у трудовій діяльності	знижується
Плинність кадрів	зменшується

Таким чином, удосконалення стилю лідерства потенційно веде за собою не лише економічний ефект, але й соціальний, що є дуже важливо, зважаючи на непересічне значення трудових ресурсів підприємства для його існування та розвитку.

Підсумуємо, ефективний керівник-лідер не повинен: виявляти особисті симпатії чи антипатії до власних підлеглих; створювати ситуації, які можуть призвести до міжособистісних конфліктів. Керівник має бути гнучким та мати широкі та стратегічні погляди, ініціативними та рішучими, здатними приймати рішення в ризикових умовах, схильні до постійного розвитку та мотивації інших до ефективної та результативної діяльності. Вони мають чітко формулювати цілі, розпорядження; бути готовим до надання та отримання ефективного зворотного зв'язку від підлеглих, має бути неупередженим, справедливим та одночасно лояльним.

Результати нашого дослідження пройшли успішну апробацію на науково-практичних конференціях та шляхом публікації у наукових виданнях [31; 32], тому можемо стверджувати про їх доцільність та актуальність.

ВИСНОВКИ

1. Лідерство передбачає здатність формувати та змінювати поведінку інших людей, звертаючись до їх ціннісно-мотиваційної сфери, або трансформуючи її, з метою досягнення поставлених лідером цілей, ефективного розподілу завдань, відповідальності, а також підтримки належного рівня мотивації послідовників. Існують різноманітні рівні лідерства, які обираються особисто лідером та визначають його поведінку та ставлення до підлеглих. На стиль лідерства впливають різні фактори: культурні особливості, послідовники, ситуативні. Існують різні підходи до класифікації стилей лідерства, зокрема, виділяють: авторитарний, демократичний, ліберальний, авторитетний, лідерство через служіння, трансформаційний, бюрократичний та стиль «управління швидкістю та темпами». Кожен стиль лідерства має власні переваги та недоліки та потребує ситуативного осмислення.

2. Досліджуване нами підприємство належить до промислових підприємств Полтавського району, що спеціалізується на виробництві та продажу пива, пивних та безалкогольних напоїв, квасу. Має багаторічну історію та чіткі ціннісні орієнтири. За аналізований період 2021-2023 рр. продемонструвало переважно позитивні тенденції розвитку: зростання чисельності персоналу на 1,1 %, середньорічної вартості основних засобів – на 2,4 %; показники ефективності використання основних засобів мали позитивну тенденцію до зростання, зокрема рентабельність використання основних засобів збільшилася на 35,2 в. пт та склала в 2023 р. 47,0 %; середньорічна вартість оборотних засобів збільшилася на 89,4 %, показники ефективності їх використання також поліпшилися, що дало змогу прискорити оборот оборотних засобів на 13 днів; всі показники фінансової стійкості мали позитивну тенденцію до зростання, всі вони перевищують нормативні значення; показники фінансово-господарської діяльності також мали тенденцію до зростання, зокрема рівень рентабельності збільшився на 2,5 % і

становив 18,1 %, а чистий дохід – у 2,1 рази.

Серед негативних тенденцій розвитку: зростання рівня зносу основних засобів на 76,1 % та збільшення собівартості в 2,0 рази.

3. В системі лідерства досліджуваного підприємства представлені керівники різних рівнів. Стиль лідерства можна охарактеризувати, як авторитарно-демократичний з переважаючими проявами демократичного лідерства. Згідно результатів оцінки стилю лідерства за трьома методиками, виокремлено напрямки його удосконалення: збільшення ефективності зворотнього зв'язку з персоналом, мінімізація використання авторитарних форм керівництва, активне залучення до процесу спільного прийняття рішень, делегування повноважень та ширше використання командної роботи.

Загалом, результати аналізу діяльності підприємства свідчать про ефективність обраних підходів до управління, адже, зокрема, плинність кадрів на підприємстві низька та мала тенденцію до зниження, а продуктивність праці, навпаки, – до зростання (в 2023 р., порівняно з 2021 р. – в 2,1 рази).

З метою подальшого удосконалення стилю лідерства в досліджуваному підприємстві нами запропоновано:

1. В управління активніше використовувати делегування, як елемент залучення та розвитку персоналу, а також визнання та поваги, при цьому керуватися 10-ма запропонованими правилами делегування, з метою забезпечення ефективності даного процесу.

2. Враховуючи нестабільність та високий рівень стресовості середовища функціонування, з метою підтримки власних підлеглих та повернення їх у функціональний стан під час кризових ситуацій, запропоновано дотримуватися в спілкуванні та управлінні правил кризових комунікацій: формувати довіру, бути системними та говорити правду, висловлювати емоції, демонструвати позитивну налаштованість, спілкуватися про стан справ в країні, але дозовано, формально та неформально спілкуватися з підлеглими, спільно продумувати шляхи виходу з кризового стану.

3. Застосовувати мотиваційне лідерство, яке передбачає демократичне

ухвалення рішення; орієнтацію на результат; орієнтацію на команду. При цьому рекомендується активне використання наступних управлінських тактик: раціональне переконання, спонукальний вплив; консультування, а також ситуативно застосовувати тактики: дружнього ставлення, персонального звернення, обміну.

4. Наступним рекомендованим стилем лідерства для досліджуваного підприємства є лідерство через служіння, яке передбачає врахування лідером наступних акцентів: потреби колективу, делегування, постійний розвиток особистий та послідовників. З метою ефективного застосування даного стилю, керівники мають розвивати, підтримувати та демонструвати наступні якості: любов до людей, прагнення постійного розвитку, вміння формувати відчуття захисту, філософський підхід до життя, ціннісну цілісність, чесність, справедливість, стратегічне та критичне мислення, здатність до ефективної взаємодії.

5. З метою створення умов для розвитку, спілкування, генерації ідей та відпочинку, запропоновано створити «Простір розвитку» на підприємстві, забезпечений внутрішньою бібліотекою та комп'ютерною технікою. Кошторис даного проєкту орієнтовно становитиме 89,5 тис. грн.

6. Загалом, в наслідок реалізації запропонованих заходів можливе отримання економічного ефекту у вигляді зростання продуктивності праці на 10,0 %, прибутковості – на 3,0-4,0 %, подальше скорочення показників плинності кадрів ; а також соціального – зростання ефективності взаємодії, рівня вмотивованості та лояльності персоналу, прагнення до розвитку, та зниження стресовості трудової діяльності, рівня конфліктності в колективі.