

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗЕКИ**

**Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

здобувачки вищої освіти  
освітнього ступеня «бакалавр»  
4-го курсу денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Марії КОСТЕЦЬКОЇ

**Науковий керівник**  
к.е.н., доц. Наталія БЛАГА

**Рецензент:**  
к.е.н., доц. Ірина ПРИЙМАК

Львів  
2023

## АНОТАЦІЯ

Костецька М. Лідерство у системі управління підприємством. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне обґрунтування лідерства в системі управління підприємством. У другому розділі проведено аналіз лідерства та запропоновано основні кроки вдосконалення лідерських якостей.

На основі опрацювання матеріалів теоретичного та практичного характеру зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: лідер, управління лідерством, управління підприємством, менеджер.

## ABSTRACT

Kostecka M. Leadership in the enterprise management system. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

The first chapter provides a theoretical justification of leadership. In the second chapter, an analysis of leadership at the was carried out and the main steps for improving leadership qualities at the were proposed.

Based on the processing of materials of a theoretical and practical nature, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Key words: leadership, leadership management, enterprise management, manager.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА У ПІДПРИЄМСТВАХ	7
1.1 Сутність лідерства та його роль як управлінської якості	7
1.2 Методи дослідження лідерства та підготовки лідерів	13
1.3 Особливості лідерства у системі управління малих підприємств	22
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	31
2.1 Особливості господарської діяльності та управлінської структури підприємства	31
2.2 Аналіз лідерства в системі управлінської діяльності підприємства	42
2.3 Пропозиції для підвищення ефективності лідерства в організації	45
Висновки до другого розділу	50
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	54

## ВСТУП

Лідерство є ваговою складовою успіху будь-якого підприємства, оскільки впливає на ефективність, інноваційність, конкурентоспроможність та стійкість організації. В умовах постійної зміни ринків, технологій та бізнес-середовища, наявність сильного та кваліфікованого лідерства стає особливо важливою.

Лідерство в системі управління сучасних організацій відіграє усе зростаючу роль та визначається як процес впливу на співробітників з метою досягнення організаційних цілей і стимулювання їхнього особистого та професійного розвитку. Воно передбачає здатність керівника або лідера сприяти мотивації, навчанню, координації, комунікації та співпраці усіх членів організації. Лідерство базується на розумінні та втіленні ключових принципів.

Передусім лідеру має бути доступне бачення й розробка стратегічних цілей – слід чітко уявляти те, куди організація має рухатись і як досягти успіху. Лідер впливає на співробітників, формуючи командний дух, створюючи сприятливе середовище, тобто робочу атмосферу. Він стимулює розвиток та зміни, впроваджує інновації та сприяє змінам у підприємстві, зокрема сприяє навчанню, самонавчанню та розвитку співробітників.

Традиційним інструментом лідерства є формування ефективної комунікації як на понятійному та діловому, так і на емоційному рівні. Лідер активно слухає, враховує думки та ідеї співробітників, створює атмосферу відкритості та довіри. Лідерство передбачає гнучкість, вміння адаптуватись до змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах організації. Лідер здатний ефективно керувати змінами та сприяти розвитку організації в умовах нестабільності.

Дослідження ролі лідерства у колективах малих підприємств є важливим та актуальним з кількох об'єктивних причин: лідерство має значний вплив на ефективність малих підприємств, певні лідерські якості та підходи сприяють покращенню продуктивності та досягненню поставлених цілей; лідерство є запорукою розвитку співробітників та уникненні стагнації підприємства в

цілому; лідерство визначає організаційну культуру та спрямовує роботу колективу, дає змогу оперативно реагувати на проблеми та виклики, ідентифікувати ефективні лідерські стратегії та підходи для подолання труднощів й досягнення успіху.

Питанням важливості лідера в системі управління підприємством стали предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме Данченко Л. Г., Гордина В. В., Жарик Є. А., Козак К. Б. та інші.

Актуальність теми полягає у значимості лідера в системі управління підприємством, а також пошуку ефективних методів управління підприємством.

*Метою дослідження* – вивчення альтернатив лідерства в системі управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити такі завдання:

визначити сутність лідерства, як управлінської якості ;

виокремити особливості реалізації лідерства в системі управління підприємством;

дослідити особливості лідерських компетенцій на ПП «Білий Ангел»;

проаналізувати особливості лідерства в системі управління підприємством;

розробити пропозиції для підвищення ефективності лідерства в організації.

*Об'єктом дослідження* є лідерство на підприємстві.

*Предметом дослідження* – є шляхи удосконалення системи лідерства на підприємстві.

*Методи дослідження.* Теоретичною базою кваліфікаційної роботи є наукові дослідження вітчизняних вчених з питань дослідження лідерства в системі управління. Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі загальні наукові та спеціальні методи як системного аналізу та синтезу, статистично методу моделювання та інтегральної оцінки, методу експертних оцінок та метод узагальнення результатів.

*Інформаційною базою* кваліфікаційної роботи є наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій та інтернет-видань, а також результати власних досліджень.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження кваліфікаційної роботи розглядаються на проведенні круглого столу за темою «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА У ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1 Сутність лідерства та його роль як управлінської якості

Лідерство як явище та суспільний феномен виникло, ймовірно, у прадавні історичні часи одночасно із виникненням перших колективів людей. Історичні документи різних епох доносять до нас приклади ефективних та не дуже ефективних лідерів, проте природа лідерства й можливість вивчення цього явища залишалась поза увагою довший час, ймовірно до 30-х, а то й 70-х років ХХ ст.: 1939-им роком датовано роботи Курта, Ліпіта та Уайта (Kurt Lewin, Ronald Lippitt, Ralph White, 1939), ще раніш вийшла книга "Лідери та лідерство" Богардуса (E. S. Bogardus, 1934), а основний обсяг частоцитованих і нині робіт у царині лідерства припадає на 1950-1970 роки: прикладні проблеми лідерства у організаціях розглядав Стогділ (R. M. Stogdill, 1950), проблему авторитету у теорії лідерства при вивченні адміністративної поведінки досліджував Беніс (W. G. Bennis, 1959), значну увагу привернула робота Басса (B. M. Bass, 1960) стосовно взаємозв'язку організаційної поведінки та лідерства, заслуговують уваги праці Блейка й Мутона (R. Blake, J. Mouton, 1964), Картрайта (D. Cartwright, 1965), Фідлера (Fred E. Fiedler, 1967), Врума та Йеттона (V. H. Vroom, P. W. Yetton, 1973), Танненбаума й Шмідта (R. Tannenbaum, W. H. Schmidt, 1973), Пфефера (J. Pfeffer, 1977), а нова праця згаданого вище Стогділа (R. M. Stogdill, 1974) стала однією із найбільш цитований у галузі теорії лідерства.

Якщо у давні часи лідерство виникало стихійно унаслідок потреби у координації дій та вирішенні спільних проблем, а традиційними лідерами були воїни, правителі, священики, вчені або інші видатні особистості, які здатні мобілізувати та вплинути на групу людей, то у ХХ ст. людство дійшло до стадії розвитку, що лідерству почали навчати на загальних підставах достатньо широкі верстви населення. Це логічний наслідок того, що з плином часу розвиток

соціальних структур та поява держав сприяли більш формалізованому лідерству: у цивілізаціях, які мали монархічні або імператорські форми управління, лідерство здебільшого було централізованим, і влада передавалася за династичним принципом або шляхом спадкування; тут же традиція переродилася у свою протилежність підтверджуючи циклічний характер історичного розвитку.

У 20-му столітті виникли різні теорії про лідерство, які намагалися пояснити його природу та особливості. Лідерство тісно пов'язувалось із формальним управлінням колективом, не даремно одні із перших моделей трансакційного лідерства виникли як формалізація ідеї "батога та пряника", як засобів та інструментів управління окремими персонами та великими колективами. До значних здобутків психології новітнього часу відносять ґрунтовний аналіз ситуації, коли фактичний та формальний лідери колективу – різні особи. Таким чином, викристалізували розуміння того, що управління та лідерство – близькі та пов'язані, проте далеко не тотожні поняття. Лідер володіє харизмою і саме на її основі формує свій авторитет навіть без інших важелів впливу [12, 16].

Теорія харизматичного лідерства, запропонована соціологом Максом Вебером, стверджує, що харизма лідера є ключовим фактором, що визначає його вплив на групу. Харизматичні лідери мають особливу здатність надихати та мобілізувати інших, вони часто виявляються сильними мовцями та виконують роль великих провідників змін.

Теорія трансформаційного лідерства, розроблена Джеймсом Мак-Грегором Бернсом та подальше розвинена Бернхардом Бассом, акцентує увагу на здатності лідера впливати на інших, створювати відчуття важливості та мети, а також стимулювати індивідів до досягнення свого потенціалу. Трансформаційні лідери здатні змінювати відносини та цінності в групі та стимулювати підлеглих до саморозвитку.

Ситуаційний підхід до лідерства, розроблений Гертрюдою Герцбергер та Полом Герці, стверджує, що ефективність лідерства залежить від взаємодії між лідером, підлеглими та контекстом ситуації. Згідно з цією теорією, лідери



повинні адаптуватися до змінюючихся обставин і використовувати різні стилі лідерства для досягнення мети.

Кожне обговорення чи дискусію варто розпочинати із уточнення понять. Дефініції терміну "лідерство" різноманітні і їх огляд виходить за рамки даної роботи. Лише у роботі С.А. Калашнікової [4] обговоренню цього поняття присвячено декілька сторінок й наведені приклади від найбільш лаконічного визначення "лідерство – це бачення", через філософське "лідерство полягає в спробах кинути виклик навколишній дійсності й змінити її" до гуманітарно-практичного "Лідерство – управління на більш високому рівні, процес досягнення значущих результатів при дії з повагою, турботою та чесністю заради добробуту всіх учасників" [4, с.81]. Визначення терміну "лідерство" може варіюватися залежно від контексту, підходу та дослідника, який його використовує. Термін "лідерство" може мати різні інтерпретації, оскільки це комплексне та багатопланове поняття.

Загалом, визначення лідерства базується на ідеї, що лідерство включає в себе процес впливу однієї особи (лідера) на інших (підлеглих або членів групи) з метою досягнення спільної мети або завдання.

У залежності, якої сфери стосується лідерство (спорт, навчання, виробництво, політика, інші сфери діяльності людини, у тому числі такі як наука, мистецтво чи культура) і якою є точка погляду на явище лідерства (суб'єктом вивчення проявів лідерства є психолог, філософ чи менеджер) можуть відрізнятися конкретні аспекти, які враховуються в означенні лідерства. До найбільш поширених аспектів, які згадують при визначенні лідерства, включають:

Вплив і взаємодія: Лідерство передбачає здатність впливати на інших та ефективну взаємодію з ними. Типові способи такого впливу на інших, що дають змогу реалізувати ефективну взаємодію: візія та надихаючі цілі; комунікація; мотивація та підтримка; розподіл ролей та делегування. Тобто серед професійних якостей лідера мають бути здатність чітко бачити мету і спрямовувати до неї інших; вміння слухати і пояснювати, іншими словами реалізувати кому-

нікацію; підтримувати співробітників, наприклад шляхом формування сприятливої робочої атмосфери; достатньо добре знати структуру колективу та його окремих учасників аби якнайкращим чином делегувати повноваження та розподіляти ролі при постановці задач.

Мета чи відносини: Лідерство може бути спрямоване на досягнення конкретної мети або на розвиток та підтримку взаємовідносин у групі. Практично ніколи не існує лідерства заради лідерства, більше того, у одному й тому ж колективі роль лідера можуть виконувати різні особи, коли зусилля слід змобілізувати задля досягнення різних цілей; нерідко у екстремальних умовах роль лідера найкраще може виконати особа, що не здатна бути лідером у рутинних умовах буднів.

Напрямки та стилі: Лідерство може мати різні стилі та напрямки, такі як демократичне, автократичне, трансформаційне, ситуативне тощо. Деякі особливості, спільні та відмінні риси трансакційного та трансформаційного лідерства доцільно розглянути у наступному підрозділі. Попри відомі стилі (невтручання або Laissez-faire; трансакційне або коли діє "угода", що передбачає систему нагород чи покарань; трансформаційне, коли лідер сприяє формуванню у послідовників мотивації та бажання досягти мети, надихає їх), можна зустріти прояви інших стилів та напрямів лідерства, наприклад емоційне лідерство (базується на емоційну взаємодію з підлеглими, емпатії та спонукання позитивних емоцій та стимулювати співпереживання у групі); демократичне лідерство (передбачає активну участь лідера в прийнятті рішень, але при цьому позиціонується на першому місці колектив та особлива увага думці й пропозиціям підлеглих); службове лідерство (роль лідера зосереджена на послугі та допомозі іншим, чи не найкраще цей стиль розкриває цитата із Євангелія: "хто хоче бути першим – хай буде слугою усім"; попри усю парадоксальність такий стиль лідерства є доволі затребуваним у багатьох ситуаціях).

Якості та характеристики лідера: Визначення лідерства може враховувати якості та характеристики, які роблять особу ефективним лідером, такі як харизма, впевненість, комунікативність тощо. Серед інших важливих якостей

можна перелічити стратегічне мислення, адаптивність та гнучкість, рішучість та впевненість в прийнятті рішень, емпатія та співчуття, спроможність мотивувати та надихати, вміння управляти конфліктами, толерантність та розуміння різноманітності, лідерська етика, креативність, ініціативність, твердість й цілеспрямованість у досягненні мети. Інакшими словами, оптимальний лідер має бути дуже неординарною особою. Продовжуючи думку, можна помилково дійти думки, що лідерство потребує конкретного складу характеру. Насправді є оптимальний характер залежить від додаткових обставин: успішність лідера не обмежується лише його типом характеру. Інші важливі фактори, такі як емоційний інтелект, здатність до співпраці, управління стресом і розвиток міжособистих відносин, також грають велику роль у формуванні ефективного лідерства. Якщо розглянути основні класичні типи характеру, можна виділити ситуації та якості, коли кожен із них буде затребуваний: *холерики* часто проявляють енергію, рішучість та лідерські здібності, їх наполегливість, амбітність та рішучість у досягненні цілей потенційно робить їх ефективними лідерами в ситуаціях, де потрібно приймати швидкі рішення та приймати важкі рішення; *сангвініки* часто проявляють життєрадісність, комунікабельність та ентузіазм та природню мають здатність надихати інших, створювати позитивну атмосферу, а тому можуть бути ефективними лідерами в ситуаціях, де потрібно побудувати команду та забезпечити співпрацю; меланхоліки як не дивно, хоча вважаються слабким типом характеру, можуть теж бути успішними лідерами, особливо при вирішенні складних задач, коли потрібен глибокий аналіз проблем, завдяки їх високим стандартам, систематичності та критичному мисленню, увазі до деталей та зусиллям по досягненню високої якості результату; *флегматики* часто проявляють стабільність, спокій та зосередженість, при цьому можуть бути добрими слухачами, об'єктивними та розуміючими. мають здатність до розумного вирішення конфліктів та знаходження компромісів – вони можуть бути ефективними лідерами в ситуаціях, коли потрібна стабільність, розумний аналіз та збалансованість.

Контекст та обставини: Визначення лідерства може варіюватися в залежності від контексту, в якому воно відбувається, наприклад, лідерство в бізнесі, політиці, спорті, війську тощо.

Крім того, лідерство є комплексною концепцією, і різні ситуації можуть вимагати різних стилів лідерства. Ідеальний лідер може бути гнучким та адаптивним, здатним застосовувати різні підходи в залежності від потреб групи та обставин. Найкращий та остаточний критерій оцінювання лідерських якостей особи – практика. Здатність досягти результату поряд із впевненістю при управлінні командою, володіння проблеморозв'язуючими навиками є суттєвими компонентами професійних навиків лідера.

Оцінка лідерства як професійної якості може базуватися на різних критеріях, залежно від контексту і організації. Ось деякі загальні критерії, що можуть використовуватися при оцінці лідерських якостей:

- **Результативність**: Оцінка ефективності лідера може ґрунтуватися на досягненнях та результативності його команди або організації. Це може включати досягнення поставлених цілей, фінансові показники, рівень продуктивності та інші кількісні і якісні міри успіху.
- **Управління командою**: Лідерську якість можна оцінювати на основі здатності керувати та розвивати команду. Це включає навички командного будівництва, делегування завдань, сприяння співпраці, мотивацію, підтримку та розвиток підлеглих.
- **Комунікація**: Ефективність комунікації є важливим критерієм оцінки лідерства. Лідер повинен мати здатність чітко висловлювати свої ідеї, вислуховувати інших, передавати інформацію, будувати взаєморозуміння та впливати на настрої та переконання інших.
- **Рішучість та здатність приймати обґрунтовані рішення**: Лідер повинен бути здатним приймати розумні рішення, особливо в складних або критичних ситуаціях. Ефективність у проблемному розв'язуванні, аналізі ситуацій та виборі оптимальних стратегій є важливими критеріями.

- **Етичність:** Лідерство має базуватися на високих етичних стандартах. Лідер, який проявляє етичність, заслуговує на довіру своїх підлеглих та співробітників. Довіра є базою продуктивної робочої атмосфери, сприяє побудові ефективних відносин у команді. Також етичність є однією із компонент репутації лідера. Проте у деяких колективах та суспільствах, як от у РФ, авторитет лідера може бути стійким навіть у випадку, якщо він відверто порушує етичні стандарти: висловлює неправдиві твердження, проявляє невиправдану жорстокість та боягузтво тощо. Аналіз таких та подібних клінічних проявів виходить за рамки даної роботи.

Засади професійної підготовки управлінців-лідерів серед інших, розглянуто у роботі [4], автор якої трактує лідерство як вищий, порівняно із адмініструванням та менеджментом, рівень управління еволюційно та якісно. Автор розвинула елементи функціонально-компетентнісного аналізу та запропоновано профіль лідера як сукупність ролей, функцій, базових компетенцій у складі знань, вмінь та поведінкових патернів. Важливим висновком згаданої роботи є розуміння збалансування індивідуальних та організаційних потреб для успішного функціонування механізму лідерства у конкретній організації.

## **1.2 Методи дослідження лідерства та підготовки лідерів**

Лідерство є ключовим аспектом успіху в різних сферах життя, включаючи бізнес, політику, освіту та інші сфери діяльності. Дослідження лідерства дозволяють краще зрозуміти, які якості та вміння сприяють формуванню ефективних лідерів, а також які фактори впливають на їх успіх. Також дослідження лідерства використовують різні загальнонаукові методи для вивчення та розуміння цього явища. Ось кілька загальних методологій, які застосовуються у дослідженнях лідерства:

*Анкетування:* Використання стандартизованих анкет або опитувальників, які допомагають зібрати даних про переконання, поведінку та сприйняття лідерів. Анкети можуть містити запитання про стиль лідерства, рівень задоволеності підлеглих, ефективність лідерської діяльності тощо. На жаль, відповіді на анкету дуже залежать від якості формулювання запитань і часто носять елемент суб'єктивності.

*Спостереження:* Спостереження за лідерами в реальних ситуаціях діяльності або використання відеоматеріалів для аналізу їх поведінки та взаємодії з іншими. Цей метод дозволяє отримати детальну інформацію про конкретні дії та вплив лідера на групу. Для об'єктивізації результатів та висновків цей метод доцільно поєднувати із експертним методом: спостереження виконують група експертів, а результати усереднюють усередині групи спостереження.

*Інтерв'ю:* Інтерв'ювання лідерів, підлеглих або інших зацікавлених сторін з метою збору якісних та кількісних даних. Інтерв'ю можуть бути структурованими (зі заздалегідь визначеними запитаннями) або неструктурованими (вільними розмовами, що дозволяють учасникам розкрити свої думки та досвід). Досвідчений у галузі журналістики інтерв'юер дозволяє розкрити чимало ризиків, що свідчать про лідерські якості зокрема та стан колективу загалом.

*Експериментальні дослідження:* Контрольовані експерименти, де вивчають вплив певних факторів на лідерську поведінку та результативність, доволі обмежені, проте важливі, адже саме експеримент є керованим інструментом із часто контрольованими умовами, який дає змогу вивчити ефект чи досягнути результату. Наприклад, можуть проводитися експерименти з маніпулюванням стилем лідерства або зміною контексту для вивчення реакцій та ефектів. Проте у випадку досліджень лідерства умови проведення експерименту дуже відрізняються від експериментів у фізиці чи біології: при проведенні повторних експериментів порядок їх виконання у одному колективі відіграє роль; якщо ж розглядати різні аналогічні колективи, відмінність результатів можна атрибутувати внутрішній відмінності колективів, а не зміні умов проведення.

*Кейс-дослідження:* Глибокий аналіз окремих випадків або організацій з метою зрозуміти конкретні аспекти лідерської діяльності, їх вплив та наслідки. Умови застосування методу передбачають вибір конкретного випадку (кейсу – case), наприклад компанії, ситуації чи проблеми, збір даних щодо лідерської ролі, стилю, поведінки й взаємодії лідера з іншими зацікавленими сторонами, аналіз та інтерпретація результатів (виявлення тенденцій, партнерів, сильних та слабких сторін лідера) та подальша теоретична розробка на основі кейсу чи групи кейсів, формулювання теоретичних висновків та рекомендацій.

*Мета-аналіз:* Систематичний аналіз та синтез результатів багатьох досліджень, що дозволяє отримати узагальнені висновки та встановити загальні закономірності. Цей метод дозволяє науковцям зробити об'єктивну оцінку стану наукових знань про лідерство, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, виявити консистентність або розбіжності між різними дослідженнями. Основні кроки в мета-аналізі досліджень лідерства: визначення цілей, вибір включених досліджень, збір даних, аналіз та синтез даних, висновки та узагальнення.

У складі вивчення лідерства завжди знаходять своє місце спроби ідентифікації елементів прояву особистості, таких як наполегливість (зв'язок між наполегливістю та формуванням лідерства є непрямим; індивідууми з низьким або дуже високим рівнем напористості малоймовірно будуть розглядатись як лідери); автентичність (люди, які краще усвідомлюють свої особистісні якості, включаючи свої цінності та переконання, і менш упереджені при обробці важливої для себе інформації, з більшою ймовірністю будуть визнані лідерами);

Віра людини у свою здатність керувати пов'язана з підвищеною готовністю прийняти лідерську роль і досягти успіху в її прагненні, у бажанні та вмінні брати на себе відповідальність та досягати успіху. Така підготовка лідерів відома як самоефективність лідерства.

Об'єктивними передумовами розвинутого лідерства є інтелект та емоційний інтелект. Ці характеристики також підлягають розвитку, хоча потенціал їх розвитку тісно пов'язаний із наявною базою. Інтелект потрібен для низки завдань, зокрема у тому, що пов'язано із усвідомленням мети, умінням вдало й

ефективно делегувати повноваження, тверезо оцінити перспективи вирішення складного завдання наявними засобами. Особи з вищим інтелектом виявляють краще судження, кращі вербальні навички (як письмові, так і усні), швидше навчаються та отримують знання, і, швидше за все, стануть лідерами. Встановлено, що кореляція між IQ і формуванням лідерства знаходиться між 0,25 і 0,30 (Bass, Stogdill, 1990). Проте групи, як правило, віддають перевагу лідерам, які не перевищують рівень інтелекту середніх членів значною мірою, оскільки вони побоюються, що високий інтелект може бути переведений на відмінності в спілкуванні, довірі, інтересах і цінностях.

Емоційний інтелект (Emotional Intelligence) стосується здатності розпізнавати, розуміти та управляти своїми емоціями та емоціями інших людей. Ця характеристика охоплює здатність використовувати емоції в конструктивний спосіб для прийняття рішень, керування власною поведінкою, встановлення та підтримання стосунків з іншими людьми. Емоційний інтелект складається з таких компонент, як самосвідомість, саморегуляція, емоційна свідомість (здатність розуміти емоції інших людей, виявляти емпатію, відчувати та розуміти їх переживання) а також соціальні навички. Емоційний інтелект є важливим фактором успіху у багатьох сферах життя; його можна розвивати і поліпшувати через самоспостереження, навчання та практику. Люди з високим ЕІ володіють навичками спілкування та розшифрування емоцій, і вони розумно й ефективно поведуться з іншими. Такі люди краще сприймають політику ситуації, рідше втрачають контроль над емоціями та швидше стають лідерами.

Часто немає встановлених умов для появи тієї чи іншої характеристики. Проте варто підтримувати віру людини в те, що вона має здатність навчатися та вдосконалюватися з часом – численні методики навчання базуються на тому, щоб заставити людину повірити у власні сили. Індивіди частково оцінюють власні можливості, спостерігаючи за іншими; робота з начальником, який вважається ефективним лідером, може допомогти людині розвинути віру в те, що він або вона може діяти подібним чином.



До чинників лідерства відносять також здатність до домінування – особи з домінуючою особистістю, що описують себе як такі, що мають велике бажання контролювати своє оточення та впливати на інших людей, і, швидше за все, висловлюють свою думку рішуче – більш схильні діяти як лідери в ситуаціях малих груп.

В основу розробки моделі лідерства зазвичай лягають емпіричні спостереження та теоретичні розробки. Історію теоретичних досліджень можна пов'язати із такими давніми працями, як *"Республіка"* Платона, *"Порівняльні життєписи"* Плутарха чи *"Мистецтво війни"* Сунь Цзи. У ті часи виходили, що лідерство – вроджена якість, хоч окремі сторони (наприклад вміння спілкуватись із аудиторією, стратегічно мислити) можна і потрібно розвивати й вдосконалювати. Ще у середині XIX ст. Карлейль у книзі «Герої та поклоніння героям» (1841) та Гальтона («Спадковий геній», 1869) схилились до думки, що лідерство успадковується а тому більше залежить від характеристик лідера. Тим не менш уже 1903 році робили спроби сформувати мережі лідерів.

Широкий спектр альтернативних теорій виникає у кінці 1940-початку 1950 років та пов'язаний із іменами таких дослідників, як Бірд (Bird, 1940), Стогділ (Stogdill, 1948), Манн (Mann, 1959) та інші. Тут лідерство вже не трактувалось як стійка індивідуальна риса, оскільки ситуаційні підходи стверджували, що люди можуть бути ефективними в певних ситуаціях, але не в інших. Тоді фокус змістився з рис лідерів на дослідження поведінки лідера, яка була ефективною. Цей підхід домінував у більшості теорій лідерства та досліджень протягом наступних кількох десятиліть.

Чергові зміни концепцій теоретичного обґрунтування лідерства розпочались у 1980-і й тривають по цей час. З 1980-х років статистичні досягнення дозволили дослідникам проводити мета-аналіз, у якому вони могли кількісно аналізувати та узагальнювати результати широкого спектру досліджень. Ця поява дозволила теоретикам рис створити повну картину попередніх досліджень лідерства, а не покладатися на якісні огляди минулого. Озброївшись новими методами, дослідники лідерства виявили наступне: люди можуть стати лідерами

в різноманітних ситуаціях і при вирішенні різних завданнях, і вони справді стають; існують суттєві зв'язки між формуванням лідерства та такими індивідуальними рисами, як: інтелект, здатність до коригування власного відношення й поведінки (як альтернатива закостенілості й догматичності), екстравертність, сумлінність, відкритість до досвіду, загальна самоефективність (див. вище).

Після низки таких авторитетних досліджень були розроблені нові методи та вимірювання, які зрештою відновили теорію рис як життєздатний підхід до вивчення лідерства. Наприклад, удосконалення використання дослідниками методології планування циклічного дослідження дозволило дослідникам побачити, що люди можуть і виявляються лідерами в різноманітних ситуаціях і завданнях.

Підсумовуючи розмаїття теорій, що вивчають явище лідерства та його практичні застосунки у галузі навчання та виховання лідерів варто згадати:

- Ситуаційні та контингентні теорії (контингентна теорія Фідлера – Fiedler contingency model, модель Врума-Йеттона – Vroom–Yetton decision model, шляхо-цільова теорія – path–goal theory, та т.п.);
- Теорії поведінки та стилю (стилі авторитарний, демократичний та невтручання; група теорій та методів Скінера – В. F. Skinner, що базуються на припущенні позитивного підсилення);
- Атрибутний шаблонний підхід (подальший розвиток теорій розвитку вроджених рис лідера);
- Функціональні теорії лідерства (Хакман і Вальтон – Hackman & Walton, 1986; МакГраф – McGrath, 1962; Адар – Adair, 1988; Козес та Познер – Kouzes & Posner, 1995);
- Інтегральна психологічна теорія (роботи Джеймса Скулера та послідовників – James Scouller's Three Levels of Leadership model (2011), Blake & Mouton's та інші);
- Трансакційні та трансформаційні теорії (Transactional and transformational theories), останні з яких найбільш активно досліджуються у даний час;

- Інші (конструктивістський аналіз, неоемерджентна теорія – субвид функціональних теорій, емоційні теорії, теорії взаємообміну лідер-член)

Практичні наслідки теоретичних досліджень для практичного застосування реалізують у вигляді моделей лідерства. Повна модель лідерства (FRLM – Full Range of Leadership Model) – загальна теорія лідерства, яка зосереджена на поведінці лідерів щодо колективу у різних робочих ситуаціях.

Екстремальними випадками у лінії розвитку моделей є модель невтручання (*laissez-faire* – обмеження впливу мінімально необхідним), що є найменш ефективним стилем лідерства, якщо виміряти вплив думки лідера на команду (прийняття рішень залишається за самими працівниками, і жодних правил не встановлено) та моделі трансформаційного лідерства (робота лідера дає змогу виконати глибинне залучення й мотивацію усіх членів колективу [8]). На відміну від інших стилів лідерства, трансформаційне лідерство дотримується іншої, більш довгостроково орієнтованої філософії: короткострокові егоїстичні цілі замінюються довгостроковими цінностями та ідеалами вищого рангу. Ця зміна парадигми зазвичай має на меті підвищення відданості й впевненості у собі та задоволеність працівників

Концепції трьох різних стилів лідерства — транзакційного, трансформаційного та *laissez-faire* – були введені в 1991 році Брюсом Аволіо та Бернардом Бассом [18,19].

Транзакційна модель лідерства є однією з теоретичних моделей, яка описує взаємодію між лідером і підлеглими на основі обміну ресурсами та винагородами. На рис.1.2. виокремлено два підвиди транзакційних моделей [2]:

1. *Management by Exception* (управління винятками): Цей підтип транзакційної моделі лідерства передбачає, що лідер втручається тільки у випадках, коли підлеглий виявляється невдалим або не виконує встановлені стандарти. Лідер моніторить дії підлеглого та реагує на помилки або невиконання завдань шляхом накладання покарань або виправлень. Управління винятками активізується, коли виникають проблеми або відхилення від стандартів.

2. *Contingent Reward Clear Goals* (винагорода за досягнення чітких цілей): У цьому підтипі лідерство базується на встановленні чітких цілей та використанні винагород для стимулювання підлеглих до досягнення цих цілей. Лідер укладає угоди з підлеглими щодо очікуваних результатів, а при досягненні цілей надає винагороду, таку як премія, похвала або просування. У цьому підтипі акцентується на угодах та мотивації через винагороди.

Ці моделі акцентують увагу на транзакційних процесах, що відбуваються між лідером і підлеглими, таких як угода, комунікація та взаємодія. Основні принципи транзакційної моделі лідерства:

- ✓ Обмін: В центрі транзакційної моделі лежить обмін між лідером і підлеглими. Лідер надає ресурси, наприклад, винагороди чи похвалу, в обмін на досягнення певних цілей або виконання завдань підлеглими.

- ✓ Контингентна винагорода: У транзакційній моделі лідерства, винагорода надається підлеглим відповідно до їхнього досягнення певних стандартів або виконання завдань. Якщо підлеглі досягають поставлених цілей, то вони отримують позитивну винагороду, якщо ж не досягають – можуть стикнутися з негативними наслідками.

- ✓ Транзакційне керування: Лідер здійснює контроль та керування, встановлюючи очікування, надаючи направлення та нагляд за виконанням завдань. Він реагує на вчинки підлеглих, використовуючи винагороди та покарання, щоб стимулювати певну поведінку.

- ✓ Активний обмін інформацією: В транзакційній моделі лідерства, комунікація є важливим елементом. Лідери передають інформацію, вказівки та очікування підлеглим, а підлеглі надають повідомлення про свій прогрес та проблеми.

Важливо зазначити, що транзакційна модель лідерства зосереджена на мотивації підлеглих через винагороди та покарання, а не на розвитку їхнього потенціалу чи наданні інспірації. Ця модель була розроблена у 1970-х роках і зазнала критики за своє обмежене розуміння природи лідерства, оскільки не

враховує аспекти, пов'язані зі значущістю відносин, емоційним інтелектом та трансформаційним лідерством.

Українські дослідники активно вивчають особливості підготовки лідерів і вносять вагомий внесок у цю галузь. Деякі з відомих українських дослідників, які займаються вивченням підготовки лідерів, включають: Л.Петренко, М.Попович, О.Кузьмін, Н.Кобацька, С.Калашнікова, В.Луговий, В. Лугова, Н.Васиньова та інші.

С.Калашнікова [4] наголошує, що існуюча в Україні система професійної підготовки управлінців потребує модернізації якраз у контексті розвитку навиків лідерства, запровадження інноваційних моделей їх професійного зростання у процесі підготовки та перепідготовки. Реалізація лідерства у процесі здобуття професійних компетентностей проходить через статичний та динамічний аспекти, виводячи лідерство на новий еволюційний рівень поряд із традиційним адмініструванням. Твердження, що лідерство є новим рівнем поряд з менеджментом, може бути розглянуте з різних поглядів. Деякі експерти вважають, що лідерство та управління – це два різних, але взаємопов'язаних аспекти організаційного управління, тоді як інші дивляться на лідерство як на вищий рівень, що виходить за межі управління.

Управління зазвичай асоціюється з організаційними структурами, плануванням, контролем, координацією ресурсів та виконанням завдань. Управлінці займаються практичними аспектами керівництва [9]. З іншого боку, лідерство акцентується на впливі на людей, мотивації, навчанні, інспірації та створенні візії. Лідерів характеризує здатність мобілізувати інших, надихати їх на досягнення спільних цілей, створювати зміни та рухатися вперед. Деякі експерти вважають, що лідерство є вищим рівнем, оскільки лідер може бути інноваційним, стратегічним мислителем та створювати нові шляхи розвитку. Лідерство передбачає більш широкий спектр навичок і здатностей, включаючи міжособистісні взаємини, комунікацію, мотивацію та вплив на людей [3, 8].

### 1.3 Особливості лідерства у системі управління малих підприємств

У сучасному бізнес-середовищі малі підприємства займають особливе місце, що вимагає від їх керівників особливих навичок та вмінь. Лідерство у системі управління малими підприємствами має свої особливості і вимагає індивідуального підходу до ефективного керівництва.

Малі підприємства відрізняються від великих корпорацій за розміром, структурою та ресурсами. Вони часто мають обмежений бюджет, обмежений персонал та обмежені можливості для розвитку. Тому лідерство у таких організаціях вимагає специфічних вмінь та підходів.

Однією з основних особливостей лідерства в малих підприємствах є необхідність бути мультифункціональним лідером. Керівнику малого підприємства часто доводиться виконувати різноманітні ролі, які включають стратегічне планування, фінансовий менеджмент, маркетинг, управління персоналом та багато іншого. Він повинен мати глибоке розуміння всіх аспектів бізнесу та вміти ефективно керувати ресурсами.

Крім того, лідерство у малих підприємствах вимагає від керівника бути проникливим та підприємливим. В умовах обмежених ресурсів та конкурентного середовища, керівник повинен бути здатним швидко реагувати на зміни, розпізнавати можливості та приймати відповідні рішення. Він повинен мати високу мотивацію та енергію, щоб привести свою команду до досягнення поставлених цілей.

Однією з ключових особливостей лідерства в малих підприємствах є близький контакт та співробітництво з командою. У малих команд керівник має можливість бути більш присутнім та особистим у спілкуванні зі своїми співробітниками. Це створює благоприємну атмосферу для спільної роботи, стимулює взаємодію та сприяє виробленню спільної візії.

Крім того, лідерство у малих підприємствах має бути гнучким та адаптивним. Оскільки малі підприємства зазвичай працюють у змінному та

невизначеному середовищі, керівник повинен бути відкритим до нових ідей, готовим до впровадження змін та вміти швидко адаптуватися до нових умов.

Ефективне лідерство у малих підприємствах також передбачає розвиток та підтримку талановитих співробітників. Керівник повинен вміти виявляти потенціал у своїй команді, надавати їм можливості для розвитку та мотивувати до досягнення високих результатів. Створення мотивуючого та стимулюючого середовища є ключовим фактором успіху малих підприємств.

Узагальнюючи, лідерство у системі управління малими підприємствами вимагає специфічних навичок та підходів. Керівник повинен бути мультифункціональним, проникливим, підприємливим, близьким до команди, гнучким та адаптивним. Він також повинен розвивати таланти у своїй команді та створювати сприятливе середовище для досягнення успіху.

Зазначимо основні аспекти прояву лідерства в різних розмірах колективів можуть бути такими:

**Малий колектив** (наприклад, робоча група або команда): У малих колективах лідерство може бути більш особистим і прямим. Лідер може мати більш індивідуальний контакт з кожним членом команди, сприяти спільному розумінню мети та забезпечувати залучення кожного до роботи. Важливі аспекти лідерства в малих колективах – це комунікація, мотивація та підтримка.

**Середній колектив** (наприклад, відділ або підрозділ): У середніх колективах, де кількість учасників більша, лідерство може виявлятися через делегування влади та керівництво підлеглими. Лідер розвиває стратегії та встановлює загальні цілі, а підлеглі виконують конкретні завдання. Важливі аспекти лідерства в середніх колективах – це організаційні навички, координація роботи та мотивація.

**Великий колектив** (наприклад, організація або корпорація): У великих колективах лідерство може виявлятися через розробку стратегій, встановлення культури організації та сприяння розвитку підлеглих лідерів. Лідер стає впливовою фігурою, яка визначає спрямованість і цінності організації, створює бачення та забезпечує розвиток та ефективність всього колективу. Важливі аспекти

лідерства в великих колективах – це стратегічне мислення, здатність до співпраці та вплив на організаційну культуру.

Варто зазначити, що незалежно від розміру колективу, ефективне лідерство вимагає здатності розуміти потреби та мотивацію своїх підлеглих, встановлювати чіткі цілі, комунікувати ефективно та створювати сприятливий клімат для співпраці та досягнення успіху.

Проте залежно від розміру колективу функції та навички лідера можуть і мають бути відмінними. Директор малого підприємства мав би знати особисто кожного працівника і володіти достатньою інформацією щодо нього, для того, аби підібрати належну мотивацію у випадку застосування трансформаційної моделі. Якщо ж керівник підприємства із сотнями та тисячами персоналу спробує застосувати такий підхід – йому не вистачить часу ні на що інше. Тому із зростанням розміру організації змінюється баланс професійних навичок лідера, які є затребувані [6].

За зростання розміру колективу роль певних професійних навичок лідера може зменшуватись, оскільки управління більшими групами людей вимагає інших аспектів лідерської діяльності. Деякі професійні навички, які можуть мати меншу значущість у великих колективах, включають [5, 7]:

1. Особистісні навички. У великих колективах лідер може мати менше особистого контакту з кожним членом колективу. Тому, хоча особистісні навички, такі як емпатія та слухання, залишаються важливими, вони можуть не виявлятися такими прямими інструментами управління.

2. Технічні навички. З ростом розміру колективу лідер може залежати від інших фахівців і спеціалістів для забезпечення технічної експертизи. Лідер може не володіти всіма необхідними технічними знаннями, але повинен мати здатність довіряти та співпрацювати зі спеціалістами, щоб досягти результатів.

3. Мікрокерівництво. У малих колективах лідер може більше зосереджуватись на мікрокерівництві, безпосередньо керуючи і спрямовуючи роботу підлеглих. У великих колективах, де кількість підлеглих зростає, лідер може



покладатися на ієрархічну структуру та делегування влади, що зменшає його безпосередню роль у керуванні кожним окремим співробітником.

Зі зростанням розміру колективу роль деяких професійних навичок лідера може зростати. Зазначимо основні професійні навички, які стають важливішими у великих колективах:

1. Керівництво та делегування: У великих колективах лідер повинен бути здатний ефективно керувати та делегувати відповідальність. Лідер повинен мати навички управління ресурсами, розподілу завдань та координації роботи підлеглих, щоб забезпечити ефективність та досягнення цілей.

2. Комунікація на велику відстань: У великих колективах, де співробітники можуть бути розташовані на різних місцях або навіть у різних країнах, важливо мати навички комунікації на велику відстань. Це може включати вміння ефективно використовувати технології спілкування, встановлювати зв'язки та забезпечувати зрозумілість та згуртованість в колективі. Нові можливості у цій сфері пов'язані із розвитком цифрових та інформаційних технологій.

3. Розвиток підлеглих лідерів: У великих колективах важливо розвивати та надихати підлеглих лідерів. Лідер повинен мати навички виявлення потенціалу та розвитку співробітників, надавати можливості для професійного зростання, тренінгів та наставництва, щоб створити сильний та самостійний колектив. Деякі успішні керівники відомі тим, що створили власні школи управління.

4. Стратегічне мислення: Зі зростанням розміру колективу лідер повинен мати здатність до стратегічного мислення. Це включає розуміння ширшого контексту, аналіз тенденцій, прийняття важливих рішень та формулювання візії та стратегії для досягнення успіху великого колективу.

5. Організаційна культура та лідерство: Великі колективи потребують лідерів, які можуть створити та підтримувати позитивну організаційну культуру. Це включає розуміння цінностей та мотивацій співробітників, встановлення чітких стандартів та норм, та забезпечення сприятливого та підтримуючого середовища для всього колективу.

Ці професійні навички допомагають лідерам керувати ефективно великими колективами та досягати спільних цілей. Загалом поняття малий-великий відносно: колектив заводу у декілька сотень осіб є великим порівняно із колективом працівників точки ремонту взуття, і разом із тим є малим, порівняно із персоналом великої міжнародної компанії із тисячами співробітників.

Україна має визначення малого підприємства, яке встановлено Законом України "Про підприємництво" і залежить від таких критеріїв:

1. Кількість співробітників: Загальна кількість співробітників, включаючи власників, здебільшого не перевищує 50 осіб.

2. Обсяг виручки: Річний обсяг виручки (без урахування податків та інших обов'язкових платежів) не перевищує певну суму, встановлену законодавством. Наразі в Україні цей показник становить 20 мільйонів гривень.

3. Обсяг активів: Загальна вартість активів підприємства (включаючи матеріальні та нематеріальні активи) не перевищує певну суму, встановлену законодавством. Зараз в Україні цей показник становить 20 мільйонів гривень.

Крім того, є додаткові критерії, пов'язані з деякими особливостями діяльності, наприклад, для окремих галузей, таких як фінансові послуги чи туризм, можуть бути встановлені додаткові обмеження щодо розміру активів та виручки. Малі підприємства в Україні користуються певними пільгами та підтримкою з боку держави, такими як спрощена система оподаткування, можливість отримання державних субсидій та кредитів, підтримка в розвитку та інші заходи, спрямовані на стимулювання підприємництва та розвиток малих підприємств.

По замовчуванню приймається, що лідером у колективі малого підприємства чи організації є його керівник. Завдання та функції керівника малого підприємства є різноманітними, бо він має ключову роль в організації роботи підприємства. Основні функції керівника малого підприємства включають:

Планування: Керівник має розробляти стратегічні та оперативні плани діяльності підприємства. Це включає визначення мети, формулювання цілей, розробку стратегії та тактики, а також розподіл ресурсів для досягнення успіху.

**Організація:** Керівник відповідає за створення ефективної організаційної структури та розподіл функцій та відповідальності між співробітниками. Він також забезпечує взаємодію та координацію роботи між різними підрозділами та співробітниками.

**Мотивація:** Керівник займається мотивацією співробітників та створенням сприятливої робочої атмосфери. Він заохочує та надихає співробітників до досягнення високих результатів, встановлює метрики успішності та винагороди за досягнення цілей.

**Керівництво:** Керівник встановлює стандарти роботи та веде нагляд за їх дотриманням. Він надає напрямки та інструкції співробітникам, контролює виконання завдань та виявляє потреби у підтримці та розвитку.

**Комунікація:** Керівник встановлює ефективну комунікацію зі співробітниками, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Він повинен бути вмілим слухачем, адекватно висловлювати свої думки та ідеї, а також розуміти потреби та погляди інших людей.

**Контроль:** Керівник відповідає за контроль за виконанням планів, вимог якості та дотриманням установлених процедур. Він аналізує результати, виявляє проблемні ситуації та приймає відповідні заходи для їх вирішення.

Ці функції варіюються залежно від розміру та характеру МП, а також від індивідуальних особливостей керівника.

Для керівника малого підприємства, особливо в умовах швидкої зміни та високої невизначеності, наступні лідерські якості можуть бути особливо важливими:

✓ **Візія та стратегічне мислення:** Керівник має мати чітку візію та здатність до стратегічного мислення. Він повинен бачити довгострокову перспективу та розуміти, як досягти мети підприємства.

✓ **Ініціативність та креативність:** Керівник має бути ініціатором нововведень та впровадження ідей. Він повинен бути креативним, здатним до пошуку інноваційних рішень та розробки нових підходів до вирішення проблем.

✓ Рішучість та впевненість: Керівник має приймати рішення та діяти рішуче навіть у складних ситуаціях. Він повинен мати впевненість у своїх діях та здатність до вирішення конфліктів та впровадження змін.

✓ Здатність до комунікації та співпраці: Керівник має мати високий рівень комунікаційних навичок. Він повинен бути здатним ефективно спілкуватися зі співробітниками, створювати згуртований колектив та сприяти співпраці в команді.

✓ Емоційний інтелект: Керівник має розуміти та керувати своїми емоціями, а також розуміти емоції інших людей. Він повинен мати здатність до емоційної підтримки співробітників та створення позитивної робочої атмосфери.

✓ Гнучкість та адаптивність: Керівник має бути гнучким та адаптивним до змін. Він повинен швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та бути здатним адаптувати стратегії та процеси підприємства.

✓ Ефективне управління ресурсами: Керівник має мати здатність до ефективного управління людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами підприємства. Він повинен бути здатним до планування, організації та контролю ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Зазначені лідерські якості допомагають керівнику малого підприємства ефективно впоратися з викликами та забезпечити успішну роботу підприємства. Проте, важливо враховувати, що конкретні якості можуть залежати від контексту та особливостей самого підприємства. Для прикладу, якщо підприємство займається створенням речей, що мають естетичну цінність, то крім загальних лідерських якостей, керівнику можуть знадобитися додаткові специфічні якості: творчість та естетичний смак; відчуття стилю і дизайну; лідерство в творчій команді; високі стандарти естетики та якості; комунікація з клієнтами та ринком; управління дизайном та якістю тощо. Тут важливо інспірувати, стимулювати і підтримувати креативну думку та ідеї учасників колективу, забезпечувати сприятливу та колаборативну робочу атмосферу, а також керувати процесами та ресурсами, щоб досягти творчих цілей. Лідер у творчому колективі повинен бути

відкритим до нових ідей, готовим до експериментів та підтримки високого рівня самовираження та виразності.

### **Висновки до першого розділу**

В першому розділі досліджено теоретичні основи лідерства, зокрема визначено, що сутність лідерства полягає у здатності впливати на інших, надихати їх, спрямовувати їхні зусилля та досягати спільних цілей. Існують різноманітні визначення, стилі, моделі та теорії лідерства.

Виокремлено, що за характером залученості лідера та ступенем й цілями його впливу на колектив розрізняють моделі мінімального втручання, трансакційне та трансформаційне лідерство.

Роль лідерства як професійної якості полягає у здатності ефективно керувати, надихати та мотивувати колектив, сприяти досягненню поставлених цілей та розвитку організації.

Методи дослідження лідерства охоплюють, але не вичерпуються такими, як анкетування, спостереження, інтерв'ю, експериментальні дослідження, кейс-дослідження та мета-аналіз.

Професійна підготовка лідерів можлива і відбувається через різноманітні освітні програми, тренінги, семінари та спеціалізовані курси. Ці програми спрямовані на розвиток лідерських навичок, управлінської ефективності, комунікаційних вмінь, стратегічного мислення, мотивації та інших аспектів, необхідних для успішного виконання лідерських обов'язків. Також, роллю професійної підготовки є реальний досвід роботи у лідерських позиціях, менторство, самоосвіта та постійне самовдосконалення.

Лідерство у колективах малого розміру має свої особливості:

– у малих колективах лідер має можливість більш прямого та особистого контакту з кожним членом команди. Це сприяє покращенню спілкування, розумінню та спільній роботі.

– лідер в малих колективах повинен мати здатність швидко реагувати на зміни, вирішувати проблеми та приймати рішення. Він може бути більш гнучким та адаптивним у змінах стратегії, завдань та процесів.

– у малих колективах лідер може бути залучений до різних аспектів роботи та мати розподілений навантаження. Він може носити кілька ролей і бути залученим до багатьох аспектів управління та виконання завдань.

– малий колектив часто має спільні цілі, цінності та більш глибокі взаємини між його учасниками. Це може збільшити ступінь довіри, залученості та співпраці між лідером та командою.

– у малих колективах лідер може мати можливість більш особисто відноситися до кожного члена команди, враховувати їхні індивідуальні потреби та мотивацію. Це може сприяти зміцненню взаємин та залученості до спільних зусиль.

Ці особливості вимагають від лідера вміння реалізовувати близьку взаємодію, гнучкість, комунікативність, вміння розуміти та підтримувати потреби команди, реалізувати індивідуальний та особистісний підхід.

У випадку, якщо підприємство займається створенням речей, що мають естетичну цінність, керівнику можуть знадобитися творчість та естетичний смак; вміння працювати у творчій команді; високі стандарти естетики та якості; комунікація з клієнтами та ринком тощо.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 2.1 Особливості господарської діяльності та управлінської структури підприємства

ПП «Білий Ангел» функціонує у м.Львові із 2011 року. Цей бренд став впізнаваним завдяки широкому спектру якісної продукції та послуг у місті упродовж більш як десяти років.

Основною продукцією підприємства є виготовлення та продаж весільних суконь і реалізації супутніх товарів. Також підприємство реалізує вечірні сукні та надає низку додаткових послуг.

Підприємство реалізує взаємодію із клієнтами через шоу-рум, розташований у місті Львові за адресою вул. Личаківська, 19 (див. рис.2.1). Також підприємство доволі повно представлено у інтернет-просторі: пошук у сервісі Google по запиті "Львів Білий Ангел" (без лапок) видає перші шість результатів, що стосуються саме цього підприємства [1].

Таким чином, наявні дані непрямо підтверджують високий рівень використання сучасних мережених та інформаційних технологій ПП "Білий Ангел".



Рис.2.1. Елементи декору шоу-рума ПП "Білий ангел"

За даними інтернет сторінки, окрім шоу-рума ПП "Білий ангел" по вул. Личаківській, 19, діє магазин із товарами бренду за адресою м. Львів, вул. Щирецька, 36, ТВК "Південний", Весільний Дім, 2 пов, маг. 34.

Згідно статуту підприємства, метою його діяльності, як комерційної організації, є отримання прибутку. ПП має унітарну форму й утворене одним засновником, форма власності підприємства – приватна, за належністю капіталу ПП віднесено до типу національних, за формою діяльності – виробниче підприємство із залученням найманої праці. У статуті, сформованому засновником підприємства, сформульовано мету діяльності та сукупність цілей ПП:

- випуск продукції з метою забезпечення потреб споживачів і отримання максимального прибутку;
- створення страхових запасів (резервів), для надійності і стабільності функціонування підприємства;
- створення ділової репутації (іміджу підприємства);
- розширення підприємства, оновлення асортименту продукції, що випускається.

За юридичним статусом й формою господарювання ПП несе відповідальність по своїм зобов'язанням всім своїм майном. ПП діє у правовому полі законодавства України та підпорядковується законам й підзаконним актам, що стосуються його діяльності.

Аналіз організаційної структури підприємства важливий не лише для моделювання проявів та механізмів реалізації лідерства у внутрішній структурі ПП, але й для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів, оптимізації та забезпечення конкурентоспроможності, економічної ефективності підприємства тощо [13]. Такий аналіз зазвичай виконують у два етапи: виокремлення у складі підприємства підрозділів та інших структурних одиниць; встановлення функціонального взаємозв'язку між ними.

Організаційну структуру ПП «Білий Ангел» можна віднести до типу лінійно-функціональних організаційних структур. У структурі підприємства вио-



кремлено керівництво та чотири підрозділи (див. рис.2.2). Усього на підприємстві працюють на даний момент 14 осіб. Структурно керівництво включено у відповідні відділи: а – також дизайнер, б – відділ продажів, в – бухгалтерія, г – відділ постачання.

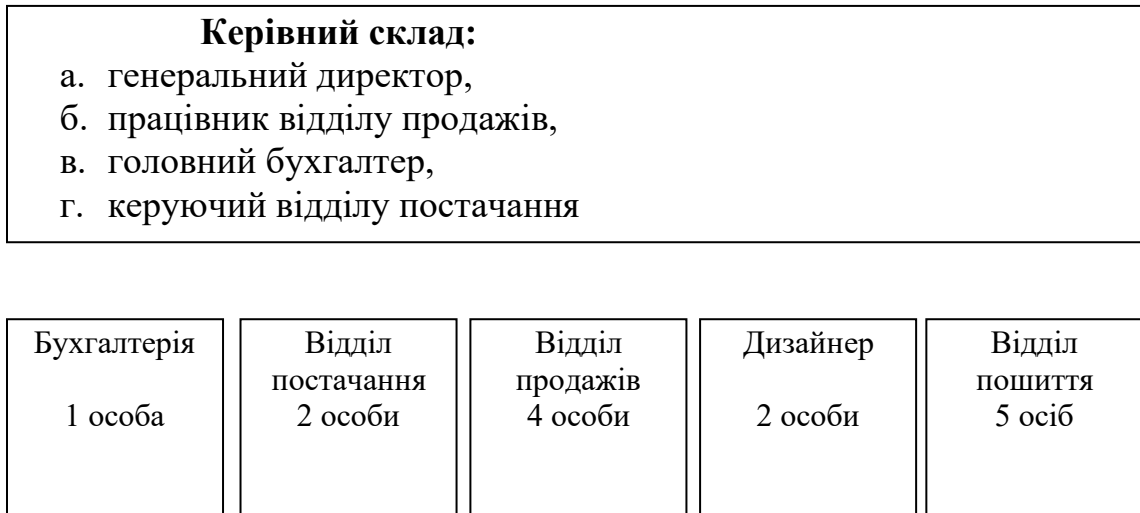


Рис.2.2. Організаційна структура ПП "Білий ангел"

Кількісно структуру ілюструє рис.2.3 – бачимо, що найчисельніший підрозділ – відділ пошиття (36%). Організаційна структура ПП "Білий ангел" із врахуванням додаткових даних у подальшому може бути основою для аналізу ролі лідерства у управлінні діяльністю організації.

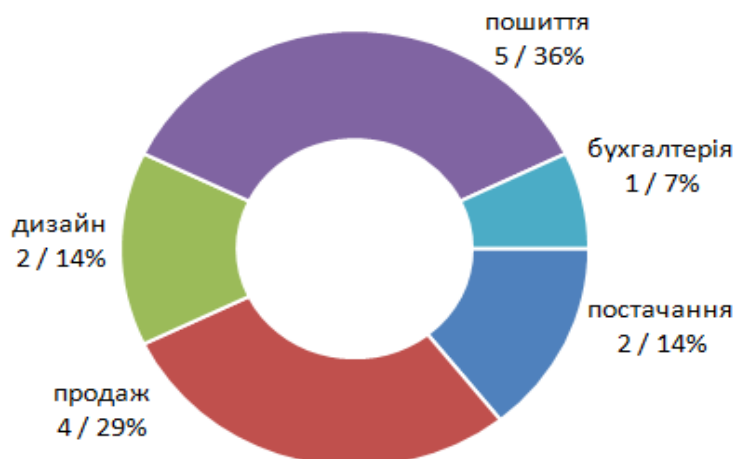


Рис.2.3. Порівняння чисельності окремих відділів ПП "Білий ангел"

На завершення викладу фактичних даних про підприємство відзначимо ще деякі показники його діяльності.

Динаміка фінансових показників за 2019-2021 роки ПП « Білий Ангел» показана у таблиці 2.1. Аналіз даних свідчить про зростання усіх показників упродовж усього періоду спостереження.

**Таблиця 2.1.**

**Динаміка фінансових показників ПП « Білий Ангел», 2019р-2021р.**

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Чистий дохід реалізації продукції (тис. грн)	8067	9648	9839
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	3833	4380	4490
Валовий прибуток (тис. грн)	4233	5268	5349
Адміністративні витрати (тис. грн)	1860	2470	2598
Чистий оподатковуваний дохід (тис. грн)	1845	2379	2478

При цьому темпи росту мають тенденцію до сповільнення: якщо за перший період (у 2020 році порівняно із попереднім періодом) маємо приріст чистого доходу на 20%, собівартості на 14%, валового прибутку на 24%, адміністративних витрат на 33% та чистого оподаткованого доходу на 29%, то за другий період (у 2021 році порівняно із попереднім періодом) ці показники становили 2%, 3%, 2%, 5% і 4% відповідно. Графічно дані фінансової звітності ілюструють рис.2.4 та 2.5.

Загалом, зазначені цифри обґрунтовують тезу про сповільнення темпів росту показників фінансової продуктивності підприємства у другому періоді. Якщо у першому періоді спостерігалось значне зростання, то у другому періоді темпи росту виявилися набагато меншими. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як зростання конкуренції, економічні зміни або внутрішні проблеми підприємства.

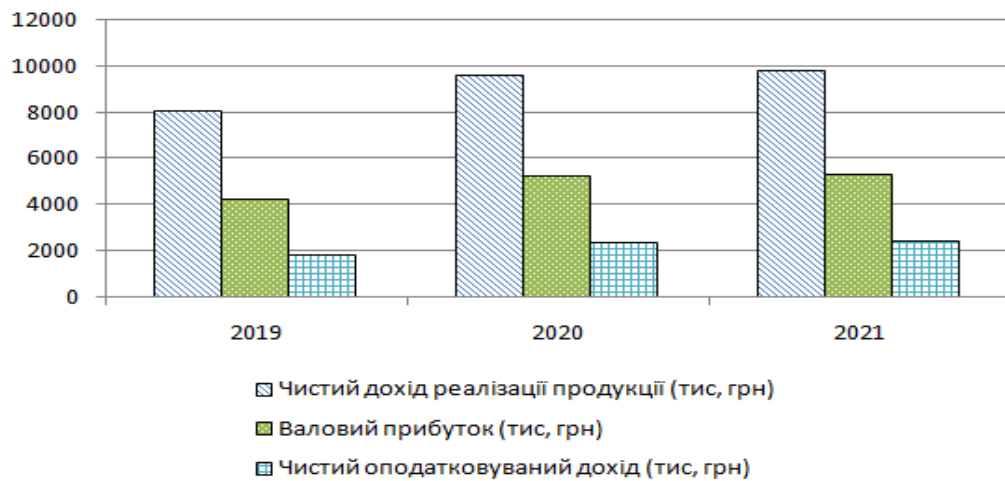


Рис.2.4. Динаміка показників прибутку та доходу ПП "Білий ангел"

У першому періоді чистий дохід становив 20%, що свідчить про значний зріст доходів підприємства. Однак, у другому періоді спостерігається відносно незначний приріст на рівні 2%. Це означає, що темпи зростання доходів значно знизилися, і підприємство не змогло досягти аналогічного до попереднього періоду рівня приросту.

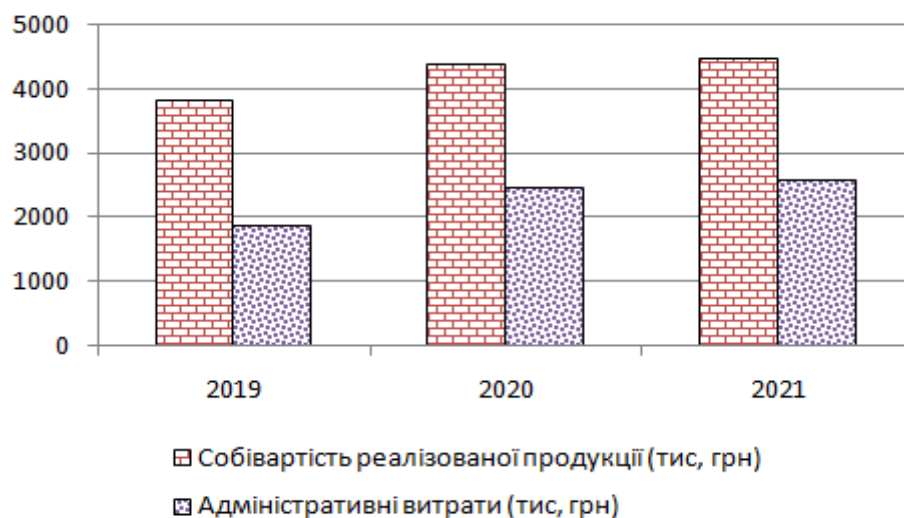


Рис.2.5. Динаміка показників витрат ПП "Білий ангел"

Аналіз трендів фінансових показників підприємства у середовищі електронних таблиць дає змогу отримати такі результати:

Чистий дохід реалізації продукції

$$y = 886 x + 7412, \quad R^2 = 0.829.$$

Собівартість реалізованої продукції

$$y = 328.5 x + 3577, \quad R^2 = 0.871.$$

Валовий прибуток

$$y = 558 x + 3834, \quad R^2 = 0.804.$$

Адміністративні витрати

$$y = 369 x + 1571, \quad R^2 = 0.875.$$

Чистий оподатковуваний дохід

$$y = 316.5 x + 1601, \quad R^2 = 0.864.$$

Порівняння тенденцій виявляє наступні закономірності:

- достовірність лінійного прогнозу зростає у послідовності:  
валовий прибуток, чистий дохід реалізації продукції, чистий оподатковуваний дохід, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати.
- темпи приросту збільшуються у послідовності:  
чистий оподатковуваний дохід, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, валовий прибуток, чистий дохід реалізації продукції
- абсолютна величина показника зростає у послідовності:  
адміністративні витрати, чистий оподатковуваний дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, чистий дохід реалізації продукції.

Таким чином за даними проведеного аналізу можемо зробити висновки, що темпи росту різних показників ПП «Білий Ангел» спостерігають тенденцію до сповільнення у другому періоді (у 2021 році порівняно з попереднім періодом). Аналізуючи ці показники визначаємо:

1. Приріст чистого доходу. У першому періоді зафіксовано приріст чистого доходу на 20%, що є значним. Однак, у другому періоді темп росту скоротився до 2%, що свідчить про сповільнення зростання чистого доходу.

2. Приріст собівартості. У першому періоді собівартість зросла на 14%, що також є значним. Однак, у другому періоді темп росту собівартості становив лише 3%, що свідчить про її подальше сповільнення.

3. Зростання валового прибутку. У першому періоді валовий прибуток збільшився на 24%. Проте, у другому періоді темп росту скоротився до 2%, що свідчить про зниження темпів зростання валового прибутку.

4. Збільшення адміністративних витрат. У першому періоді витрати на адміністрування зросли на 33%. У другому періоді темп зростання становив 5%. Це означає, що зростання адміністративних витрат також сповільнилося, але не настільки значно, як інші показники.

5. Збільшення чистого оподаткованого доходу. У першому періоді чистий оподатковуваний дохід збільшився на 29%. У другому періоді темп зростання скоротився до 4%, що свідчить про сповільнення зростання чистого оподаткованого доходу.

Загалом, дані фінансової звітності показують, що темпи росту різних фінансових показників мають тенденцію до спадання.

Темпи росту фінансових показників у другому періоді значно сповільнилися порівняно з першим періодом. Це може вказувати на деякі проблеми або виклики, з якими стикається організація. Деякі можливі причини такого сповільнення можуть включати:

1. Насиченість ринку. У другому періоді організація може стикатися з насиченим ринком, де конкуренція зросла, що може призвести до меншого зростання чистого доходу та валового прибутку.

2. Збільшення витрат. Зростання адміністративних витрат на 33% у першому періоді та 5% у другому періоді може вказувати на збільшення витрат на управління організацією, що може вплинути на чистий дохід та валовий прибуток.

3. Зростання податкового навантаження. Збільшення чистого оподаткованого доходу на 29% у першому періоді та 4% у другому періоді

може свідчити про зростання податкових ставок або зміни в податковій політиці, що може призвести до меншого приросту чистого оподаткованого доходу.

4. Економічні фактори. Загальні економічні умови, які можуть бути позитивними або негативними, також можуть вплинути на темпи росту організації. Наприклад, економічний спад може призвести до сповільнення зростання фінансових показників.

Таким чином, для забезпечення подальшого росту та стабільності організації, важливо проаналізувати ці причини та вжити відповідні заходи для вирішення проблем, зокрема шляхом зменшення витрат, розширення ринку та удосконалення стратегії управління.

Усі підрозділи підприємства провадять спільну діяльність й органічно доповнюють один одного. Фінансові розрахунки по окремим підрозділам не проводяться, за винятком нарахування заробітної плати. Таке нарахування здійснюється згідно чинного законодавства та діючого трудового договору. Управління підприємством та його відділами здійснюють на основі установчих документів.

У сучасних умовах економічного розвитку, враховуючи теперішній воєнний стан та попередні карантинні обмеження діяльність та розвиток вітчизняних підприємств стикається з чисельними труднощами. Навіть у цих умовах управління конкурентоспроможністю розглядають як один з аспектів менеджменту. Належне управління, чітке формулювання мети за проміжних завдань, мотивація персоналу, комунікація та спілкування, особистий розвиток та професійне навчання спрямовані на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг у ринковому середовищі й покликані підтримати життєздатність підприємства.

Згадавши, що при формуванні системи лідерства на підприємстві вихідними і базовими позиціями є визначення візії та мети діяльності, бачимо, що в умовах конкурентного середовища одна із цілей може бути власне пристосування до вимог мінливого конкурентного середовища. При цьому критерії

досягнення мети можуть бути пов'язані із можливістю ПП зберігати чи розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та позначатися на ситуації на локальному ринку товарів та послуг визначеної групи через пропозицію якісної продукції. Ефективність функціонування ПП тісно пов'язана із розв'язанням проблем формування системи управління конкурентоспроможністю.

Серед особливостей діяльності підприємства уже відзначено сезонність діяльності: наявність доволі вузького часового проміжку випускних і дещо більшого проміжку весілля, коли попит на продукцію салону зростає. Варто відзначити також ще одну особливість зовнішнього середовища, що впливає на попит продукції підприємства. Попит на товари ПП "Білий Ангел" та супутні послуги пов'язаний із демографічною структурою суспільства та статистикою зареєстрованих шлюбів. Усього у Львівській області у 2019, 2020 та 2021 роках зареєстровано відповідно 15 185, 11 428 та 13 706 шлюбів. Довготривалу тенденцію шлюбів у області із розділенням на сільську та міську місцевість ілюструє графік на рис.2.6. Бачимо, що за винятком 2020 року кількість шлюбів у місті тримається на стабільно високому рівні.

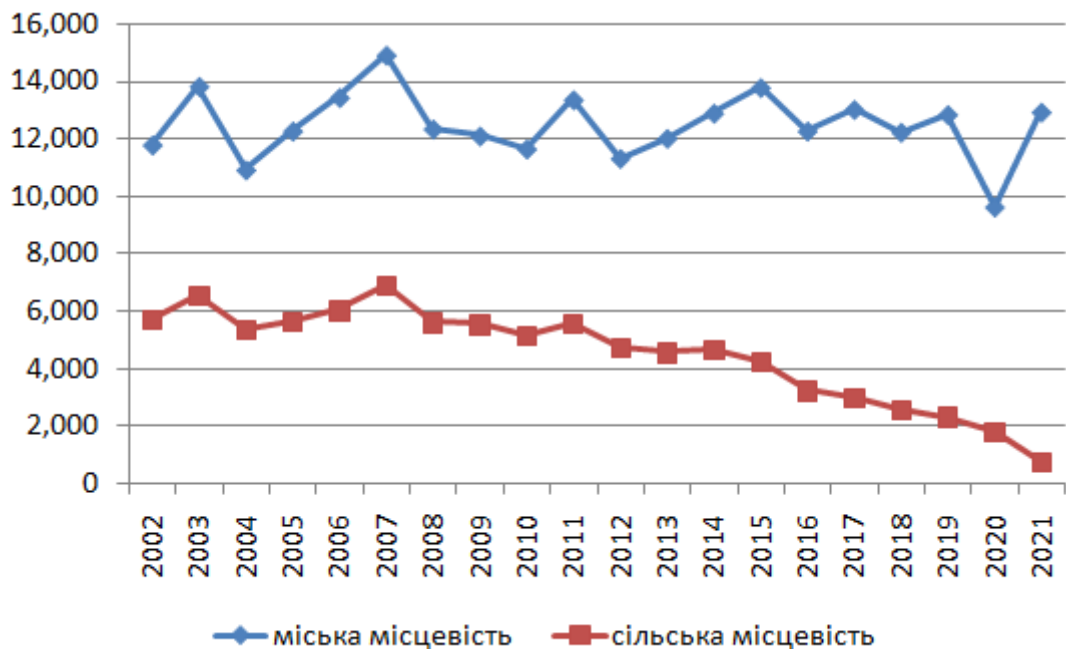


Рис.2.6. Кількість зареєстрованих шлюбів у Львівській області

Крім того, на Львівщині з початком війни спостерігаємо приріст населення за рахунок переміщених осіб, а також в цілому по Україні за 11 місяців 2022 року зареєстровано 209 тис. 818 шлюбів, що на 9 тис. 101 більше, ніж за аналогічний період 2021 року. Стримуючим чинником є зниження реальних доходів населення. Хоча формально сукупні ресурси домогосподарств (у середньому за місяць з розрахунку на одне домогосподарство) становили:

2014 рік — 5011,2 грн.

2015 рік — 5563,3 грн.

2016 рік — 7334,7 грн.

2017 рік — 9342,2 грн.

2018 рік — 11638,9 грн.

2019 рік — 14936,6 грн.

2020 рік — 13490,0 грн.

2021 рік — 17738,2 грн.

Загальна тенденція показує зростання сукупних ресурсів домогосподарств з часом. Протягом періоду з 2014 по 2021 рік середні ресурси на одне домогосподарство збільшилися на 253,2% (від 5011,2 грн. до 17738,2 грн.).

За наданими даними про сукупні ресурси домогосподарств за кожен рік, можна зробити наступні спостереження:

1. Загальний тренд: Загальні ресурси домогосподарств збільшувалися з часом. У період з 2014 по 2021 рік, середній рівень ресурсів зростає з 5011,2 грн до 17738,2 грн. Це свідчить про певне покращення економічної ситуації у домогосподарствах протягом цього періоду.

2. Ріст ресурсів: Протягом років 2014-2019 ресурси домогосподарств зростали стабільно. Зокрема, спостерігалось значне зростання з 2014 до 2015 року (з 5011,2 грн до 5563,3 грн), а також з 2018 до 2019 року (з 11638,9 грн до 14936,6 грн). Це може свідчити про покращення економічних умов і зростання доходів домогосподарств.

3. Спад ресурсів: Проте, в 2020 році спостерігалось зниження середніх ресурсів до 13490,0 грн. Це може бути пов'язано зі складнощами, які виникли в



світі через пандемію COVID-19, такі як економічний спад та зменшення доходів домогосподарств.

4. Зростання в 2021 році: У 2021 році було помітне зростання середніх ресурсів до 17738,2 грн. Це може бути пов'язано з покращенням економічної ситуації після спаду в 2020 році або з інфляцією, що призводить до збільшення загальних ресурсів.

Загалом, аналізуючи надані дані, можна сказати, що ресурси домогосподарств зросли протягом розглянутого періоду, але з інтервалами коливання.

Продовжуючи аналіз, слід зазначити, що коливання ресурсів домогосподарств можуть бути вплинуті наступними факторами:

1. Економічні умови. Зміни в загальних ресурсах домогосподарств можуть бути спричинені економічними умовами країни. Наприклад, покращення економіки може призвести до зростання доходів домогосподарств і, відповідно, збільшення ресурсів.

2. Рівень зайнятості. Рівень зайнятості може вплинути на доходи домогосподарств і, відповідно, на їх ресурси. Якщо рівень безробіття зменшується і більше людей зайняті, це може призвести до зростання загальних ресурсів.

3. Інфляція. Інфляція, яка призводить до зростання загального рівня цін, може впливати на ресурси домогосподарств. Якщо інфляція перевищує зростання доходів, це може призвести до зменшення ресурсів домогосподарств.

4. Соціальні програми і політика. Впровадження соціальних програм і політики держави може мати вплив на ресурси домогосподарств. Наприклад, підвищення мінімальної заробітної плати, надання соціальних допомог чи зниження податків можуть позитивно вплинути на ресурси домогосподарств.

Загалом, аналіз рівня ресурсів домогосподарств є важливим для визначення економічного стану населення та оцінки життєвого рівня. При аналізі слід враховувати інші економічні показники та контекстуальні фактори, щоб отримати повну картину економічної ситуації домогосподарств.

## 2.2 Аналіз лідерства в системі управлінської діяльності підприємства

Система підготовки лідерів є важливим елементом розвитку ПП "Білий Ангел". Відділ кадрів відповідає за організацію навчання працівників згідно з положенням відділу і стандартами організації. Відділ кадрів має відповідальність за планування, методичне забезпечення і контроль якості навчання.

Система навчання лідерів в ПП "Білий Ангел" включає наступні елементи:

1. Підвищення кваліфікації робітників: працівники мають можливість отримати додаткові знання і навички для поліпшення своєї професійної діяльності.
2. Отримання робочими другої професії: працівники можуть навчатися й отримувати кваліфікацію в іншій професії, що дає їм більше можливостей у внутрішньому рості.
3. Навчання робітничими професіями в навчальних центрах: працівники можуть проходити навчання у спеціалізованих навчальних центрах з метою покращення своїх навичок у конкретній професії.
4. Підвищення кваліфікації керівників і фахівців (з відривом від виробництва): керівники і фахівці мають можливість пройти спеціалізовані курси з підвищення кваліфікації, що допомагає їм розвиватися в своїй професійній сфері.
5. Курси цільового призначення (з частковим відривом від виробництва): працівники можуть брати участь у спеціальних курсах, які спрямовані на досягнення конкретних цілей

Для визначення лідерських якостей на підприємстві було проведено опитування серед співробітників ПП «Білий Ангел». Результати анкетування представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Результати опитування персоналу ПП «Білий Ангел»

Запитання	Відповіді
1. Керівник демонструє можливість і бажання розглядати організацію як єдине ціле	
Так	11
Ні	3
2. Бере відповідальність та ініціативу з розвитку нових продуктів	
Так	10
Ні	4
3. Відкритий для застосування нових методів управління та організації роботи	
Так	12
Ні	2
4. Виявляє лояльність до працівників та організації загалом	
Так	8
Ні	6
5. Є прикладом для співробітників	
Так	10
Ні	4
6. Вносить суттєвий внесок у ефективне управління робочими ресурсами	
Так	9
Ні	5
7. Основний акцент робить на ефективність поточної діяльності	
Так	10
Ні	4
8. Активно підтримує зворотний зв'язок зі співробітниками	
Так	4
Ні	10
9. Користується авторитетом серед співробітників та підлеглих	
Так	11
Ні	3
10. Обговорює рішення з колективом, радиться	
Так	5
Ні	9

На основі результатів проведеного анкетування можна зробити висновок, що керівники в організації мають помірний авторитет і в цілому виконують свої обов'язки ефективно. Однак, є проблема з підтримкою зворотного зв'язку з підлеглими, яка потребує додаткової уваги та вдосконалення. Таким чином, керівництву необхідно зосередитись на створенні атмосфери довіри, відкритості та взаємодопомоги в колективі.

Щодо прийняття управлінських рішень, керівники переважно приймають їх самостійно, що свідчить про їхню високу ступінь відповідальності. Однак, цей підхід може обмежувати розвиток творчого підходу під час процесу управління.

Під час бесіди з персоналом було встановлено, що неформальні лідери проявляють себе переважно в неформальних ситуаціях, таких як корпоративні свята або спільні поїздки.

ПП "Білий Ангел" чиста колегіальна структура не буде цілком доречна у зв'язку із специфікою поділу обов'язків у структурі підприємства. Проте враховувати думку й сприяти підвищенню значимості кожного працівника у питаннях, що стосуються його професійних обов'язків, варто. Адже це не лише знижує ймовірність помилки через неувважність чи необізнаність керівника, але й формує належне відношення кожного члена колективу до спільної справи, зміщуючи таким чином цю модель у сторону трансформаційної моделі лідерства, що, як відомо, має вищу ефективність у довгостроковій перспективі. Крім того, у такій структурі простіше реалізувати механізми зворотнього зв'язку, що підвищує функціональність системи в цілому.

На рис.2.7 відображено комбіновану мережево-колегіальну структуру підприємства, де стрілками відзначено лідерські взаємовпливи у колективі.

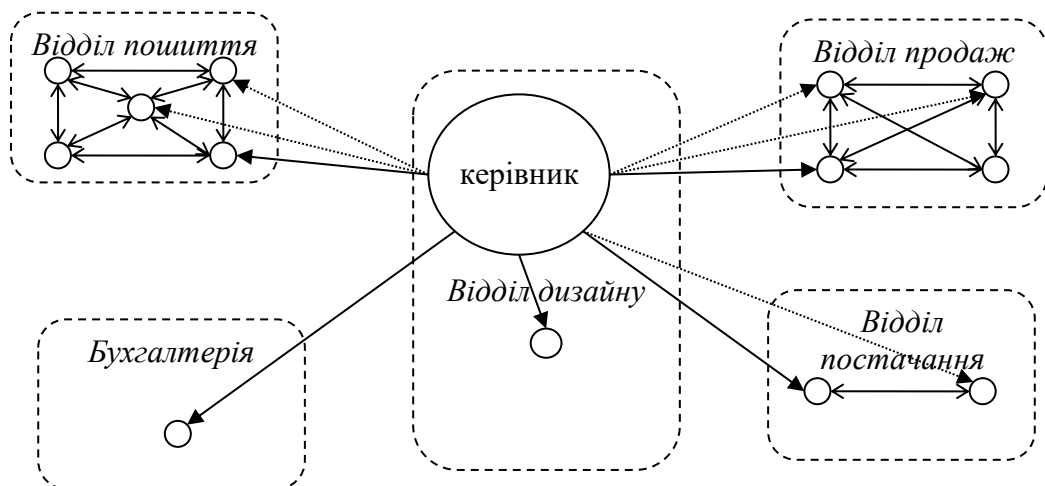


Рис.2.7. Лідерство на базі змішаної моделі

Зауважимо, що прямий вплив здійснюється переважно на одного із членів відділу (суцільна стрілка), зазвичай керівника відповідного відділу. Разом із тим

мотивуючий трансформаційний вплив (точкова лінія) здійснюється на інших членів відділу, користуючись перевагами малого підприємства та невеликого колективу.

Зазначимо основні якості лідера, затребувані у процесі управління діяльністю ПП. Поза харизмою, впевненістю та комунікативністю, існує безліч інших важливих якостей, які можуть зробити лідера ефективним. Ось деякі з них:

Візія та стратегічне мислення. Ефективні лідери мають ясну візію майбутнього та здатність розробляти стратегії та плани для досягнення цілей.

Адаптивність та гнучкість. Лідери повинні бути готовими адаптуватися до змінного середовища та гнучко реагувати на виклики та перешкоди.

Рішучість та впевненість в прийнятті рішень: Лідери повинні мати здатність приймати рішення, навіть у складних ситуаціях, та вірити в свої вирішення.

Емпатія та співчуття. Ефективні лідери розуміють та відчувають емоції та потреби своїх підлеглих, виявляють емпатію та проявляють співчуття до них.

Спроможність мотивувати та надихати. Лідери вміють мотивувати та надихати інших, створюючи позитивну робочу атмосферу та стимулюючи до досягнення високих результатів.

Вміння управляти конфліктами: Лідери повинні мати навички управління конфліктами та вміти знайти компроміси та розв'язати суперечки у групі.

Толерантність та розуміння різноманітності. Ефективні лідери цінують різноманіття та розуміють значення включення та рівноправності у групі.

Лідерська етика. Лідери мають вищі стандарти моралі та етики, виступають також моральними авторитетами.

### **2.3 Пропозиції для підвищення ефективності лідерства в організації**

Ефективне лідерство є важливим фактором успіху будь-якої організації. Лідери впливають на мотивацію працівників, формують корпоративну культуру

та спрямовують команду до досягнення стратегічних цілей. Однак, швидкі зміни в бізнес-середовищі та вимоги ринку вимагають вдосконалення лідерських практик. У даній статті ми розглянемо перспективи підвищення ефективності лідерства в організації.

Досліджуване підприємство займається створенням речей, що мають естетичну цінність, продукція якого для кращої конкурентоспроможності у даному сегменті ринку має мати ознаки унікальності. Тому окрім загальних лідерських якостей, керівнику можуть важливо володіти такими якостями лідерства як:

1. Творчість та естетичний смак. Керівник повинен мати розвинену творчу мислення та естетичний смак. Він повинен мати здатність до інноваційного мислення, розуміти естетичні принципи та мати відчуття стилю і дизайну.

2. Бачення та візія. Керівник повинен мати виразне бачення та візію щодо естетичної цінності розроблюваних речей. Він повинен розуміти, як створити продукт, який буде відповідати естетичним вимогам та задовольняти потреби цільової аудиторії.

3. Лідерство в творчій команді. Керівник повинен мати здатність керувати творчою командою. Він повинен вміти інспірувати та мотивувати команду до досягнення високих стандартів естетики та якості, створювати сприятливу атмосферу для творчого співробітництва.

4. Комунікація з клієнтами та ринком. Керівник повинен мати відмінні комунікаційні навички для ефективного спілкування з клієнтами та ринковими представниками. Він повинен розуміти потреби та вимоги цільової аудиторії, а також вміти висловити свої ідеї та концепції щодо естетичних продуктів.

5. Управління дизайном та якістю. Керівник повинен мати знання про принципи дизайну та якості, а також здатність до їх ефективного управління. Він повинен бути в змозі розробити стратегію дизайну та контролювати якість продуктів з естетичною цінністю.

Ці лідерські якості допоможуть керівнику ефективно впроваджувати естетичні цінності у процес розробки та виробництва речей, забезпечуючи високу якість та задоволення потреб клієнтів у цьому сегменті ринку.

Лідерство в системі управління підприємством відіграє важливу роль у досягненні успіху та стійкого розвитку організації. Надзвичайно важливо, щоб керівники розуміли принципи ефективного лідерства та вміли їх застосовувати. Зазначимо основні пропозиції, які, на нашу думку, можуть допомогти удосконалити лідерські навички в системі управління підприємством:

1. Створити відділ роботи з клієнтами. Для створення та його ефективного функціонування, пропонується залучити 3 особи з такими ролями. Перша особа, керівник відділу роботи з клієнтами. Ця особа буде відповідальна за загальне керівництво відділом і визначення стратегії роботи з клієнтами. Вона повинна мати досвід управління та вміння розвивати стратегії залучення та утримання клієнтів, а також керувати командою відділу.

Друга особа відділу роботи з клієнтами, менеджер з взаємодії з клієнтами. Ця особа буде відповідальна за встановлення та підтримку ефективних взаємин з клієнтами. Вона повинна мати досвід у роботі з клієнтами, високі комунікативні навички та здатність будувати взаємовигідні стосунки з клієнтською базою.

Третя особа, аналітик з клієнтських даних. Ця особа буде відповідальна за збір та аналіз даних про клієнтів з метою виявлення тенденцій, установлення потреб клієнтів та розробки стратегій спрямованих на задоволення цих потреб. Вона повинна мати досвід у роботі з аналітикою даних, вміння використовувати різноманітні інструменти аналізу та представлення результатів.

Кожна з цих осіб має відповідати професійним вимогам та мати необхідні навички для виконання своїх обов'язків. Крім того, їх можна доповнити іншими спеціалістами в разі потреби, такими як маркетолог, спеціаліст зі зв'язків з громадськістю або керівник проекту.

2. Розкрити комунікаційні навички. Успішні лідери повинні бути вмілими комунікаторами. Здатність ефективно спілкуватися зі співробітниками, розуміти

їх потреби та мотивацію, а також чітко висловлювати свої ідеї та вказівки, допоможе побудувати сильну команду та досягти спільних цілей.

3. Стимулювати інновації. Лідери повинні спонукати свою команду до творчості та новаторства. Заохочувати співробітників до внесення нових ідей та пропозицій, надавати їм можливості для самовираження та розвитку. Інновації допоможуть вашій компанії виокремитися на ринку та забезпечити конкурентну перевагу.

4. Показувати приклад. Лідерство через власний приклад має потужний вплив на команду. Дотримуватися високих стандартів професіоналізму, етичності та відповідальності. Бути прикладом самодисципліни, цілеспрямованості та наполегливості. Бути готовим взяти на себе відповідальність та виконати поставлені завдання. Такі риси насичують команду енергією та мотивацією.

5. Розвивати навички делегування. Лідери не можуть все робити самостійно, тому важливо навчитися делегувати завдання своїм підлеглим. При цьому важливо враховувати потенціал та навички кожного співробітника, розподіляти обов'язки раціонально та забезпечувати належну підтримку. Вміння делегувати допоможе вам зосередитися на стратегічних завданнях та забезпечити ефективне використання ресурсів компанії.

6. Розвивати лідерський потенціал у команді. Успішні лідери створюють умови для розвитку талантів у своїй команді. Виявляйте потенційних лідерів серед своїх співробітників, надавайте їм можливості для професійного зростання, проводьте тренінги та наставництво. Такий підхід не тільки допоможе вам залучити та зберегти талановитих співробітників, але й забезпечить належну преемственність та стійкість управління в організації.

7. Будувати ефективну команду. Лідери повинні вміти створювати сильну та згуртовану команду. Розумійте сильні сторони кожного члена команди, враховуйте різні погляди та досвід, стимулюйте співпрацю та взаємодію. При цьому необхідно пам'ятати про важливість встановлення чітких цілей, спільного бачення та здатності мобілізувати команду для досягнення спільних результатів.



В цілому, лідерство в малому підприємстві забезпечує напрямок, мотивацію, координацію та підтримку співробітників, сприяючи досягненню успіху та стійкого розвитку організації. Ці задачі органічно вписуються у типові задачі керівника й адміністратора, як от керування ресурсами, організація комунікації. Крім того, ця діяльність повинна бути підпорядкована стратегічному розумінню того, де ми є й куди слід рухатись: лідерство допомагає встановити чітку візію та мету для підприємства – а це визначає напрямок розвитку і спрямовує зусилля всього колективу. Навчання, мотивація та управління змінами – також важливі компетентності та функції керівника підприємства, котрий прагне бути справжнім лідером.

Підвищення ефективності лідерства в організації є постійним процесом, який вимагає уваги та інвестицій з боку керівництва. Розвиток навичок комунікації, стимулювання творчого мислення, розвиток лідерського потенціалу, розбудова колаборативної культури та адаптація до змін - це лише кілька перспектив, які можуть сприяти підвищенню ефективності лідерства.

Зрозуміло, що кожна організація має свої особливості та виклики, тому не існує універсального рецепту для ефективного лідерства. Однак, застосування цих перспектив може створити сприятливе середовище для розвитку лідерів і підвищення їхньої впливовості на успіх організації.

Важливо також зазначити, що ефективне лідерство є колективною відповідальністю всіх членів організації. Комунікація, співпраця та підтримка між різними рівнями та функціональними групами є ключовими елементами успішного лідерства.

Отже, організації, які прагнуть досягти високої ефективності лідерства, повинні систематично вдосконалювати свої практики, інвестувати в розвиток лідерів та створювати стимулююче середовище для розвитку інновацій та досягнення стратегічних цілей. Це допоможе організації залишатися конкурентоспроможною та адаптуватися до змін, що відбуваються в сучасному бізнес-середовищі.

## Висновки до другого розділу

ПП "Білий Ангел" функціонує уже більше декади у місті Львові надаючи послуги із підготовки й отримання весільних, вечірніх та інших суконь й супутніх аксесуарів. Підприємство підтримує функціонування шоурума неподалік центру міста та проводить агресивну рекламну й інформаційну компанію у інтернеті та засобах масової інформації. Підприємство пропонує власну продукцію і співпрацює із відомими вітчизняними та зарубіжними брендами у цьому сегменті ринку.

Затребуваність продукції підприємства на ринку має сезонні особливості. На даний момент у діяльності підприємства задіяно 14 осіб, організованих у чотири відділи. Фінансові показники діяльності підприємства упродовж трьох років задовільні, хоча відмічається тенденція зниження темпів росту. Демографічна ситуація у регіоні сприятлива для розширення попиту на продукцію підприємства.

Організаційно-управлінська структура підприємства є ієрархічною. Генеральному директору безпосередньо підпорядковані головний бухгалтер, відділ дизайну, керівники відділу постачання та продаж. Відділ пошиву (приміщення з пошиття вечірніх, весільних суконь та колектив у складі 5 людей) функціонує у залежності від поточних потреб підприємства та виконує вказівки відділу продаж за узгодженням із безпосереднім керівництвом.

Оптимізація комунікативно-управлінської структури підприємства може бути виконана шляхом переходу до змішаної колегіально-мережевої моделі. Такий перехід дасть змогу стимулювати членів колективу до пошуку шляхів розвитку підприємства та сприятиме досягненню цілей підприємства, серед яких випуск продукції з метою отримання максимального прибутку, створення резервів для стабільності функціонування підприємства, формування іміджу підприємства, розширення підприємства й оновлення асортименту продукції.

## ВИСНОВКИ

Висновок, зроблений на основі проведеного дослідження, показує, що в сучасних умовах феномен лідерства залишається актуальним. Проте в Україні не було достатньо приділено уваги проблемі лідерства, і більшість досліджень вчених ґрунтуються на зарубіжній літературі. Сучасне розуміння лідерства є результатом наукової еволюції і включає в себе взаємозв'язок та інтеграцію різних методів і підходів до лідерства. Останнім часом лідерство стало провідною проблематикою в теорії та практиці менеджменту.

У сучасній науці поняття лідерства розглядається у різних контекстах, і його визначення полягає у вмінні ефективно використовувати персонал. Лідерство ґрунтується на саморозвитку особистості, самопізнанні, самовизначенні, самоуправлінні, самовдосконаленні, зміні свідомості, самоконтролі і, як наслідок, самореалізації в обраній сфері. Ця постійна праця над собою дозволяє розкрити творчий потенціал та максимально використати власні можливості та здібності.

Після проведеного анкетування можна зробити висновок, що керівники у персоналу мають помірний авторитет і ефективно виконують свої обов'язки. Однак, рівень підтримки зворотного зв'язку з підлеглими залишається низьким і потребує додаткової уваги та вдосконалення. Отже, керівництву необхідно зосередитись на створенні атмосфери довіри, відкритості та взаємодопомоги в колективі.

У своїй керівній діяльності керівники приймають рішення переважно самостійно, що свідчить про їх високу ступінь відповідальності. Однак, такий підхід заважає розвитку творчого підходу при прийнятті управлінських рішень.

Для впровадження ефективного лідерства на підприємстві рекомендується розглянути наступні кроки:

Створити відділ роботи з клієнтами

Розкрити комунікаційні навички.

Стимулювати інновації в організації.

Показувати приклад.

Розвивати навички делегування.

Розвивати лідерський потенціал у команді.

Будувати ефективну команду.

У кваліфікаційній роботі визначено, що дослідження лідерства є важливим інструментом для вивчення та розуміння ключових аспектів успішного лідерства. Різні методи дослідження, такі як психологічні тести та анкети, констатуючі дослідження, експертні оцінки, групові дослідження та дослідження культури організації, надають можливість зібрати об'єктивні дані та інсайти про лідерство.

Психологічні тести та анкети допомагають виміряти особистісні якості, що сприяють лідерству, та створити профіль лідера. Констатуючі дослідження дозволяють вивчати стиль керівництва та стратегії успішних лідерів. Експертні оцінки та інтерв'ю забезпечують кваліфіковану думку та оцінку лідерського потенціалу. Групові дослідження дозволяють вивчати вплив лідера на групу та динаміку взаємодії. Дослідження культури організації вивчають вплив лідерства на формування корпоративної культури.

Застосування цих методів дослідження дозволяє зрозуміти ключові фактори успішного лідерства, такі як емоційний інтелект, комунікативні навички, мотивація, стиль керівництва та вплив на організацію. Ці дослідження також надають можливість розробити стратегії та програми для розвитку та підготовки майбутніх лідерів.

Загальні дослідження лідерства сприяють покращенню управлінських практик, розвитку ефективних лідерських кадрів та створенню позитивно впливають на результативність організації. Результати досліджень лідерства можуть служити основою для прийняття рішень щодо розвитку лідерського потенціалу, підвищення ефективності команд та покращення організаційної культури.

Однак, важливо враховувати деякі обмеження та виклики, пов'язані з дослідженнями лідерства. Наприклад, існує складність у вимірюванні

абстрактних якостей, таких як керівництво та вплив, інтерпретації результатів та узагальненні їх на різні організації та контексти. Також, дослідження лідерства повинні бути проведені з урахуванням етичних принципів, забезпечуючи конфіденційність і захист прав учасників дослідження.

У підсумку, методи дослідження лідерства є важливим інструментом для розуміння та розвитку лідерських якостей. Вони дозволяють вивчати особистісні характеристики, стиль керівництва, вплив лідерів на групу та організацію. Застосування цих методів допомагає покращити управлінські практики, розвивати ефективних лідерів та підвищувати результативність організації. Продовження досліджень лідерства сприятиме подальшому розумінню цієї складної та важливої сфери управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Білий Ангел. Спеціалізований портал : [Інтернет-ресурс] – Режим доступу : <https://paramoloda.ua/whiteangel/>
2. Данченко Л. Г., Гордина В. В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації // Молодий вчений. – 2015. – **11**. – С. 52-55.
3. Жарик Є.А. Формування та розвиток лідерських компетенцій персоналу підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Є.А. Жарік. – Запоріжжя, 2019. – 240 с.
4. Калашнікова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій [Текст] : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / Калашнікова Світлана Андріївна ; ДВНЗ "Ун-т менедж. освіти" НАПН України. – К., 2011. – 36 с.
5. Кандаурова Ю. Ю. Ефективне лідерство в управлінні організацією : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 073 - менеджмент / наук. кер. Д. О. Власенко. Конотоп : Конотопський інститут Сумського державного університету, 2022. – 41 с.
6. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві // Економіка харчової промисловості. – 2013. – **3**. – С. 24-28.
7. Кононець, І. В. Роль керівництва та лідерства в системі управління персоналом на підприємстві / І. В. Кононець // Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку : зб. тез доп. II Обл. наук.-практ. конф. учнів. та студент. молоді, 26 листоп. 2015 р. - Кіровоград, 2015. - С. 21-23.
8. Кубіцький С.О., Урсакий Ю.А. Роль лідера в мотивації персоналу // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – 2020. – Вип. I-II. – С. 325-338.
9. Овчиннікова Т. В., Юкіш В. В., Юрків М. Т. Методика розвитку керівництва в ефективне лідерство // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2015. – 11 (5). – С. 60-63.
10. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством / Н. В. Прилепа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні

- науки. – 2019. – № 5. – С. 184-187. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_5\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_39)
11. Стасюк В. О. Лідерство як елемент організаційної культури на підприємстві / В. О. Стасюк // Управління розвитком. – 2013. – № 20. – С. 102-104. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_20\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_20_41)
  12. Стеців С.Р. Вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в організації / С.Р. Стеців // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – № 682. – С. 134-138.
  13. Урсакій Ю.А. Управління мотивацією на засадах якості життя як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економічний аналіз : зб. наук. праць Тернопільського нац. ун-ту. – 2013. Вип. 12, (Ч 4). С. 101–106.
  14. Ушенко Н. В. Домінанти інтелектуального лідерства підприємств / Н. В. Ушенко // Економіка і організація управління. – 2017. – Вип. 1. – С. 59-68. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2017\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_1_8)
  15. Шевчук О. А. Стратегія ефективного використання людського капіталу підприємства для досягнення бізнес-лідерства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – 2015. – С. 119-123.
  16. Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління // Інноваційна економіка. – 2009. – 8. – С. 62-66.
  17. Avolio, Bruce J. (2011). Full range leadership development (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
  18. Bass, B. M. (1960). Leadership, psychology, and organizational behavior.
  19. Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
  20. Bass, ed. by Bruce J. Avolio & Bernard M. (2002). Developing potential across a full range of leaderships : cases on transactional and transformational leadership. Mahwah, NJ [u.a.]: Lawrence Erlbaum Associates.
  21. Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority (Vol. 4). Ardent Media.

22. Bird, C. (1940). *Social Psychology*. New York: Appleton-Century.
23. Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
24. Bogardus, E. S. (1934). *Leaders and leadership*.
25. Cartwright, D. (1965). *Influence, leadership, control*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
26. Fiedler, Fred E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill: Harper and Row Publishers Inc.
27. Hadley Cantril (1958) "Effective democratic leadership: a psychological interpretation", *Journal of Individual Psychology* 14: 128–38, and pages 139–49 in *Psychology, Humanism and Scientific Inquiry* (1988) edited by Albert H. Cantril, Transaction Books.
28. Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald; White, Ralph (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*: 271–301.
29. Mann, R. D. (1959). "A review of the relationship between personality and performance in small groups". *Psychological Bulletin*. **56** (4): 241–270.
30. Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of management review*, 2(1), 104-112.
31. Stogdill, R. M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature". *Journal of Psychology*. **25**: 35–71.
32. Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.
33. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
34. Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard business review*.
35. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.