

Міністерство освіти і науки України
Херсонський державний університет
Факультет бізнесу і права
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

**ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ
МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

**кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр»**

Виконала	студентка 12-491 групи спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» Дмитрук Надія Сергіївна
Науковий керівник	доктор економічних наук, професор Тюхтенко Н.А.
Рецензент	Головков О.П., директор ТОВ «Шкіряний завод «Платан ЛТД»

Херсон - 2021

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1 Теоретичні засади лідерства в системі управління бізнесом.....	5
1.1 Поняття лідерства, теоретичні підходи до визначення лідерства.....	5
1.2 Ефективне лідерство.....	11
1.3 Зарубіжний досвід дослідження лідерства	17
Розділ 2 Аналіз дослідження лідерства та вплив його чинників на підприємство	22
2.1 Аналіз системи управління ПАТ «Галичфарм»	22
2.2 Аналіз стилів керівництва та вплив лідерських якостей керівника на ефективність діяльності ПАТ «Галичфарм»	27
Розділ 3 Шляхи впровадження лідерства в сучасну систему управління бізнесом в Україні	36
3.1 Рекомендації щодо оптимізації впровадження ефективного лідерства в систему управління ПАТ «Галичфарм».....	36
3.2 Світовий досвід лідерства в системі виробничих відносин.....	41
Висновки.....	46
Список використаних джерел.....	48
Додатки.....	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Без перебільшення можна сказати, що проблема співвідношення лідерства та ефективності управління підприємством в менеджменті є однією з основних. Таким чином, актуальність даної роботи обумовлена тим, що всебічне вивчення проблеми лідерства необхідно для вироблення ефективних методів керівництва сучасними підприємствами.

Підвищений інтерес до проблеми лідерства визначається, зростанням ролі людського фактору в управлінні підприємством, ускладненням процесу управління і як фактор оптимізації менеджменту сучасного бізнесу.

Лідеру на підприємстві доводиться відповідати на досить складні та значущі питання: як оптимізувати виробництво, як стимулювати працівників, які методи управління використовувати, як правило, лідер несе на собі певну відповідальність за підприємство і працівників. У зв'язку з цим, необхідно докладніше вивчати феномен лідерства.

Особливе значення лідерство набуває в сфері управління підприємством. З огляду на, те що персонал – це головний ресурс на підприємстві, і від його ефективності залежить ефективність діяльності підприємства. Лідерство керівника займає важливе місце серед конкурентних переваг підприємства.

Найбільша кількість досліджень в сфері лідерства велось за кордоном. Стійкий інтерес до проблем лідерства спостерігався з 1950-х рр., класичні праці в області «науки лідерства» належать Р. Блейку і Дж. С. Моутон, Р. Лайкерту, Ф. Фідлеру, Р. Танненбаум, У. Шмідту, П. Херс, і К. Бланшард, Колоту А.М., Гарафоновій О.І., Кузнецову Е.А., Тюхтенко Н.А.

Метою дослідження роботи є виявлення сутності лідерства в контексті управління бізнесом і розробка рекомендацій щодо ефективного лідерства для керівника підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі було поставлено такі **завдання:**

- визначити поняття лідерства, теоретичні підходи до визначення лідерства;
- вивчити ефективне лідерство;
- дослідити зарубіжний досвід дослідження лідерства;
- проаналізувати систему управління ПАТ «Галичфарм»;
- проаналізувати стилі керівництва та вплив лідерських якостей керівника на ефективність діяльності ПАТ «Галичфарм»;
- запропонувати рекомендації щодо оптимізації впровадження ефективного лідерства в систему управління ПАТ «Галичфарм».

Об'єктом дослідження є ефективне лідерство в системі управління ПАТ «Галичфарм» як фактор оптимізації менеджменту сучасного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти дослідження ефективного лідерства в системі управління бізнесом.

Методи дослідження. Абстрагування, порівняння, синтезу, огляд, обробка та аналіз наукових джерел.

Інформаційна база. Матеріали спеціалізованих друкованих видань, таких, як - управління підприємством. Положення фундаментальних і прикладних наукових робіт провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області економіки, управління персоналом, теорії людського капіталу, менеджменту, стратегічного менеджменту.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що в ньому містяться висновки і рекомендації можуть бути використані для впровадження ефективного лідерства в систему управління ПАТ «Галичфарм».

Структура і обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

1.1 Поняття лідерства, теоретичні підходи до визначення лідерства

Щоб говорити про керівництво та лідерство, необхідно знати їх визначення [4, с.88]:

Керівництво - це формальний процес, в результаті якого керівник, наділено формальними повноваженнями, може впливати на своїх підлеглих.

Лідерство - це двоєдиний процес, з одного боку груповий, а з іншого боку індивідуальний. Лідерство - процес заради досягнення певної мети.

Проаналізувавши літературу з управління, можна знайти підтвердження того, що менеджер розглядається через поняття «керівник». Аналіз вітчизняної літератури з психології та управління свідчить також про те, що вчені поділяють поняття керівник і лідер [4, с.88].

Керівник розглядається як особа, наділена офіційною владою і регулює, як правило, сферу ділових відносин, у той час як лідер - найчастіше особа неофіційна, найбільш впливова в сфері внутрішньогрупових, емоційних відносин. Слово «лідер» з'явилося в українській мові з англійської мови: слово «leader» перекладається на українську мову наступним чином: керівник, вождь, глава, командир, лідер. Тому те, що ми поділяємо на два поняття – «керівник» і «лідер», в англійському об'єднано в одному – «leader» [5, с.63].

Опинившись на керівній посаді, керівник часто не розуміє свого становища. Він тепер не просто людина, яка «зайнята тільки собою і отримує завдання», а людина, зайнята іншими людьми і керує їх поведінкою. Керівник повинен впливати як на окремих людей, так і на цілі групи, спонукаючи їх працювати для досягнення загальних цілей. Він повинен

діяти ефективно, він повинен бути лідером [6, с.69].

Менеджеру, щоб успішно виконувати свої функції управління, потрібно вміти вести за собою підлеглих, тобто, перш за все, проявляти себе в якості лідера [6, с.69].

Поняття «керівник» і «лідер» тісно взаємопов'язані між собою, тому керівник і лідер повинен бути однією особою, інакше кажучи, керівнику повинні бути притаманні якості лідера. У сучасній літературі існує дві точки зору на лідерські якості. Перша припускає, що лідером потрібно народитися, що навчання і виховання не грає ніякої ролі. Інша точка зору полягає в тому, що лідерські якості розвиваються, хоча для цього необхідні визначені задатки психофізіологічного характеру - такі, як гостре увагу, хороша пам'ять, здатність до продуктивного мислення.

Лідерські якості можуть розвиватися цілеспрямовано в процесі оволодіння навичками професійної діяльності [6, с.69].

З розвитком цивілізації поняття лідерство прийняло не тільки індивідуально - особистісну, але й колективну форму. У суспільному житті лідерство існує у великих і малих групах, організаціях, у всіх сферах суспільного життя: економіці, культурі тощо. [7, с.38].

Лідерство як соціальне явище багатогранне. Адже сміливо можна стверджувати: там де склалася та або інша людська спільність, повинні обов'язково з'явитися лідери. Проблема лідерства виявилася твердим горішком для багатьох вчених і практиків, навіть зараз в сучасній науці немає однозначного терміну «феномен» лідерства, тому що, кожен дослідник трактує по своєму це визначення [7, с.38].

Одні визначають лідерство як «вплив», інші - як «управління», треті - як «прийняття рішень», а четверті визнають лідера лише як «новатора», тобто того хто «веде вперед» [6; 10; 22].

Узагальнюючи весь понятійний апарат можна зробити висновок, що лідерство - це здатність однієї людини впливати на групу людей або спільність для досягнення будь-яких цілей, які можуть збігатися з метою

діяльності підприємства або ж не збігатися і нести особистісний характер або особисту вигоду: соціально – корисну або соціально - небезпечну. Існує безліч засобів, за допомогою яких можна впливати на людей і вести їх за собою.

Існує думка, що лідерство - це авторитетна і високо професійна робота з людьми [11, с.48].

Повинна бути висока інформованість лідера. Інформація дає уявлення в першу чергу про стан і очікуванні різних груп. Необхідна якість лідера - лексикон, який повинен бути професійним і відчуття часу, тому, що в минулому столітті важливою рисою лідера вважалась його здатність відчувати час. Висвітлюється це простою формулою: «Точність – ввічливість королів» [11, с.48].

Сьогодні все по-іншому, лідерство і лідери - сфера делікатна і тонка, оскільки переплітається з усіма сферами нашого життя. У ній легко порушити міру, потерпіти невдачу, навіть впасти в крайності, при цьому надмірно перебільшувати роль лідера, його можливості і здібності. Тут багато чого залежить від безпосереднього оточення, «команди», помічників, радників, експертів, консультантів та інших. Природно, кожен повинен і має право займати своє місце, не піддаючись спокусам влади.

Сьогодні лідер - це не просто формальний керівник-він одночасно стратег, тренер і наставник. Лідер не повинен брати участь у кожному рішенні, прийнятому командою. Він вірить у її компетентність; в те що його підлеглі мають відповідний рівень знань і умінь, щоб приймати оптимальні рішення. Сьогодні вище керівництво делегує повноваження на найнижчі рівні організаційних ієрархії, що дозволяє командам професіоналів повною мірою усвідомити цілі своєї роботи, дає їм справжнє відчуття причетності до справи і, отже, відповідальності за його успіх [11, с.48].

Якими характеристиками володіє лідер (див. рис. 1.1) [4, с.55]:

- який йде до досягнення мети з величезним інтересом до справи. Для того щоб знайти свою мету, справжній лідер повинен насамперед розібратися

в собі самому і зрозуміти, що його найбільше цікавить у житті. І тільки після цього можна починати рухатися до мети. Лідер, який не має чіткої мети, знаходиться під владою власного егоїзму [4, с.55].

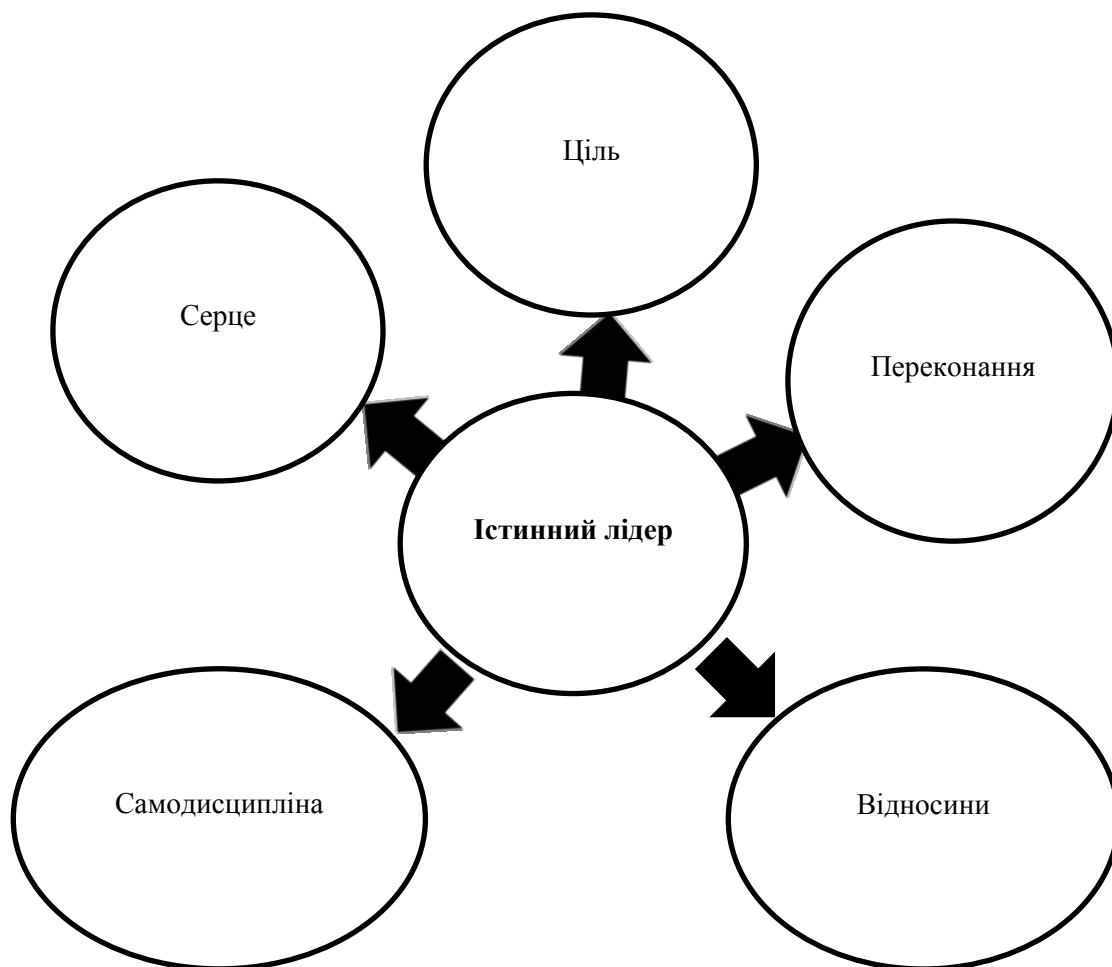


Рис. 1.1. Ознаки істинного лідера [4, с.55].

- має глибокі цінності. Переконання і цінності визначають суть лідера. У кожного вони суто індивідуальні, ніхто інший не виявить їх. Між іншим єдина невід'ємна якість справжнього лідера - це чесність. У протилежному випадку ніхто йому не повірить - і це абсолютно логічно. Цінності істинного лідера формуються на основі його переконань і розвиваються завдяки навчанню, самоаналізу, бесідам з оточуючими і досвіду. Про цінності істинного лідера говорять не слова, а його вчинки у складних ситуаціях [4, с.56].

- завжди веде за собою і слухає своє серце. Істинний лідер веде за собою не тільки розумом, а й серцем. Дехто вважає, що прислухаються до того, що підказує серце, лише слабкі люди, як ніби справжньому лідерові не доводиться приймати складні рішення, які даються дуже нелегко. Дії лідера за велінням серця - ніяк не можна вважати ознакою слабкості [4, с.56].

Це означає багато - захопленість улюбленою справою, співчуття до людей, сміливість при прийнятті непростих рішень. Сміливість - особливо важлива для лідера якість, тому що йому майже завжди доводиться освоювати досі незвідані землі [10, с.58].

- встановлює міцні зв'язки з людьми. Здатність будувати міцні, тривалі відносини з людьми - важлива якість справжнього лідера. сьогодні, перш ніж повністю віддатися роботі, люди вважають за краще налагодити з лідером особистий контакт. Вони наполягають на можливості спілкуватися з ним, тому що знають: довіра і інтерес до справи формуються завдяки відкритості і глибині відносин. І, в свою чергу, демонструють велику відданість справі і компанії [10, с.58].

- завжди дисциплінований. Справжні лідери знають, що успішно конкурувати можна, тільки постійно дотримуючись самодисципліну, лише так можна досягти результату. Вони встановлюють високу планку для себе і чекають того ж від оточуючих.

Таким чином, лідер завжди бере на себе повну відповідальність за результат і інші показники ефективної діяльності. Зазнавши невдачу, дуже важливо визнати свої помилки і негайно вжити заходів щодо їх усунення [3, с.44].

Хорошим лідерам властива скромність. Замість того щоб приймати похвалу на свій рахунок, вони переадресовують її всій групі в цілому. Такі лідери прагнуть поліпшити роботу організації та усувають перешкоди, що виникають. Вони думають про потреби своїх підлеглих і, безумовно, полегшують їм життя. Своєю діяльністю вони визначають як пошук шляху, на

якому стає можливим максимальне вивільнення творчого потенціалу, прихованого у кожній окремій людині та у всій групі в цілому [3, с.45].

Американський соціолог Е. Богардус вважав, що найважливішими рисами, які необхідні лідеру, є почуття гумору, такт, здатність привернути до себе увагу. Лідера, вважав він, виділяють з оточуючих його людей «енергія, розум і характер» [11, с.71].

На його думку, ключовими рисами лідера є:

- ентузіазм - ця риса має на увазі оптимізм і надію. Ще не один песиміст не ставав великим лідером. Для песиміста будь-які можливості повні труднощів, оптиміст же у кожній перешкоді бачить можливості, що відкриваються. Лідер завжди мислить позитивно [11, с.72];

- надійність - лідер чесний і відкритий у всіх своїх справах і відносинах. Лідер повинен бути гідний довіри тих, хто за ним слідує. Він повинен бути глибоко порядною людиною;

- дисциплінованість - здатність вести за собою інших, і самому вчитися підкорятися наказам. Людина із завдатками лідера буде працювати, коли інші даремно витрачають час, буде вчитися, коли інші сплять;

- впевненість - якщо лідер не вірить в себе, ніхто в нього не повірить;

- мужність - самий мужній чоловік той, хто більше всіх боїться;

- почуття гумору. Інакше кажучи, здатність помічати смішні або дивні сторони життя;

- вірність, тобто постійність, стійкість і відданість справі;

- повинен бути доступний кожному працівнику;

- глибоко залучений у процес управління персоналом [11, с.72].

Якби всі ці риси були явно виражені в повному обсязі, то можна було б стверджувати, що люди могли б навчитися цілеспрямовано розвивати і виховувати їх у собі. Без глибокого знання життєвих проблем, інтересів різних груп людей, суспільної думки важко претендувати на роль лідера.

Положення лідера змушує його бути дуже педантичним у повсякденному житті і вимогливим до себе, бо за його справами,

вчинками, поведінкою постійно наглядають і більш суворо оцінюються людьми, а від цього багато в чому залежить успіх або поразки колективу, в якому він працює [13, с.44].

Результати проведеного опитування європейських компаній (1500 менеджерів), показали, що до найбільш важливих лідерських якостей керівника відносять [16, с.25]:

- здатність формувати ефективну команду (96%);
- прислухатися до думки колег і підлеглих (93%);
- приймати самостійні рішення (87%);
- залучати інших до здійснення рішень (86%) [16, с.25].

Існує так багато стилів і видів лідерства, причому можливі дії лідера в кожному конкретному випадку настільки різноманітні, що універсальної моделі керівництва, якої можна було б беззастережно слідувати, просто немає [4, с.45].

Отже, лідер - це дуже складна конфігурація, це людина, явно наділена якостями, що не вписуються в жорсткі рамки типологічних характеристик.

Отже, сучасному лідеру притаманні: здатність адекватно виражати в своїй діяльності інтереси широких мас; здатність постійно висувати нові ідеї або комбінувати і вдосконалювати їх. Від лідера вимагається, щоб він не просто «акумуляував» інтереси і пристосовувався до них, а по - новому осмислював їх, розвивав і коригував.

1.2 Ефективне лідерство

Поняття ефективний лідер можна визначити як складову з двох слів «ефективний» - приносить позитивний результат, успішний і «лідер» - керівник, менеджер. Таким чином, ефективне лідерство передбачає такий стиль лідерства, за допомогою якого досягається максимально можливий позитивний результат в поточних умовах підприємства.

Ефективне лідерство цілком можна порівняти з роботою диригента. Лідер на підприємстві необхідний хоча б за тим, що він структурує роботу [17, с.51].

На підприємстві у відділі кожен співробітник - в ідеалі професіонал у своїй справі. Завдання ефективного лідера так сформувати і направити команду, щоб кожен співробітник максимально показав свої професійні якості та амбіції, навіть якщо цей співробітник некомпетентний в деяких питаннях [17, с.52].

Ефективному лідеру як керівнику необхідно розбиратися у специфіці спеціальностей тих співробітників, які працюють у нього в команді. Не обов'язково знати все, але відчувати і зрозуміти необхідно, тому що, знаючи специфіку, можна вміло направити команду.

Варто відзначити, що консультанти зараз радять більшу орієнтацію на клієнта. Однак, лідер, подібно диригентові в оркестрі, повинен бути орієнтований на команду.

У ефективного лідера послідовники не потребують контролю, більш того, робота команди при мінімальному контролі перебуває в гармонії.

Ефективне лідерство будується на кількох елементах, які представлені на рис. 1.2 [27, с.40].



Рис. 1.2. Основні елементи ефективного лідерства [27, с.40].

Для ефективного лідерства характерна здатність передбачення, що буде досягнуто завдяки комбінації зусиль його співробітників разом з ним.

Ще одна відмінність ефективного лідерства від неефективного криється у назві місії діяльності лідера. При ефективному лідерстві метою є те, що послідовники можуть мати, при неефективному – хочуть [27, с.41].

Ще однією характерною ознакою ефективного лідерства є постійне навчання та саморозвиток, тому що досягти мети можна лише постійно розвиваючи свої сильні сторони і регулювати слабкі [29, с.36].

Ефективний лідер повинен вміти створювати групи серед послідовників, зміцнювати відносини в наявних групах і управляти ними для досягнення максимально можливого позитивного результату. Ефективна стратегія діяльності і розвитку організації безпосередньо залежить від цих умінь.

Отже, ефективний лідер це, перш за все керівник у відносинах «лідер-послідовник», тобто управлінець отримує владу від тих співробітників, які розуміють і визнають важливість і цінність лідера в команді й наслідують його.

Ефективний лідер має високу інтуїцією, більше того він гнучкий до мінливих умов, він здатний налагодити комунікації в колективі, дозволяє брати участь колективу у прийнятті рішень і в управлінні процесами. Усі вищеназвані якості сприяють швидкому досягненню поставлених цілей, а значить, відповідають вимогам концепції ефективного лідерства [29, с.36].

Розглянемо риси, притаманні сучасному ефективному лідеру:

1. Ролі та завдання лідера [19, с.32]:

- в цілому, розуміти специфіку діяльності підприємства, представляти, яких результатів він хоче досягти;
- ефективний лідер повинен любити свою справу;
- ефективний лідер упевнений в собі і своїй команді, він не кине команду в складній ситуації;
- керівник сам працює динамічно і задає ритм усій команді;

- ефективний лідер славиться вмінням надихати;
- ще одне вміння, характерне для ефективного лідера, - вміння тримати баланс;
- ефективний лідер слідує правилу «не руш, поки працює», він не заважає реалізовуватися своїм співробітникам, він їх лише направляє [19, с.32];
- ще одне правило, якому слідує ефективний лідер – покращувати те, що можна поліпшити і не витратити час на те, що поліпшити не можна [19, с.33];
- ефективний лідер правильно оцінює компетентність своїх співробітників;
- ефективному лідеру притаманна ввічливість і дипломатичність [19, с.33].

2. Функції ефективного лідера: стратегічне управління; організація, структурування і контроль; налагодження зовнішніх і внутрішніх комунікацій.

Управління завдяки ефективному лідерству має відповідати наступним вимогам організації роботи [31, с.66]:

- неухильне поліпшення умов праці на підприємстві, особливо якщо це викликано побажаннями співробітників;
- мотивація і стимулювання трудової діяльності як матеріальними способами, так і нематеріальними;
- відповідну матеріальну винагороду за трудову діяльність;
- відповідність трудовому законодавству;
- дотримання субординації і професійної етики;
- керівник повинен бути обізнаний в області сучасних концепцій лідерства на підприємстві, а значить звертати увагу і структурі роботи (контроль трудової діяльності) і структурі відносин в колективі;

- як грамотний керівник, він постійно повинен працювати з проблемними "місцями", його діяльність повинна бути спрямована на їх розширення;

- кожен окремо взятий колектив всього персоналу підприємства повинен працювати як єдиний осередок, тобто завдання керівника створити таку атмосферу, яка б сприяла виникненню кооперації і співробітництва;

- як правило, керівник повинен бути "на одній стороні" з підлеглими, відповідно, він повинен бути в курсі всіх взаємин і всіх напрямків діяльності колективу [31, с.67].

Отже, найважливішими складовими в роботі ефективного лідера є влада і вплив. Наприклад, усвідомлення послідовниками більшої компетентності керівника дозволяє лідеру захопити співробітників в спільну діяльність під його керівництвом. Хоча найчастіше таке лідерство не широко поширене, до того ж воно схильне частим сумнівам [9, с.47].

За правилом «попереджений - значить, озброєний» лідер завжди більш інформований, ніж його послідовники. Така інформованість дає перевагу і сприяє лідерству. Насправді ж лідер лише пов'язує інформаційні потоки, які виходять від співробітників, воєдино.

Як уже не раз було відзначено вище, прийняття рішень – джерело влади. Якщо команда бере участь в прийнятті рішень та управлінні процесами - це ефективне лідерство навіть, незважаючи на те, що останнє слово залишається за лідером.

Для ефективного лідерства також характерні заохочення та покарання. Але на відміну від неефективного лідерства, де діють преміювання як система штрафних санкцій, в ефективному лідерстві як нагорода приймається можливість бути в команді з лідером.

Ні для кого не секрет, що лідер має владу над ресурсами, проте ефективний лідер здатний ці ресурси застосувати таким чином, щоб найбільш вигідно представити сильні сторони і збалансувати недоліки [9, с.47].

Розглянемо 7 навичок ефективного лідера [11, с.58]:

1. Про активність.

Це активна життєва позиція людини і відчуття особистої відповідальності за те, що відбувається з ним і навколо нього. Ефективний лідер не посилається на обставини, щоб пояснити свої успіхи і невдачі, а бере відповідальність на себе. Він активно впливає на ситуацію виходячи зі своїх внутрішніх цінностей. Лідер, що володіє проактивним, визнає і виправляє свої помилки; діє незалежно від обставин - усвідомлено і цілеспрямовано.

2. Формулювання мети [11, с.58].

Починаючи діяти, лідер завжди уявляє собі мету і бажаний результат. Формулювання особистої місії дозволяє діяти в потрібному напрямку [11, с.59].

3. Визначення пріоритетів. Керування часом.

Ефективний лідер діє на основі вибудованої системи пріоритетів. Він вміє розділяти справи виходячи одночасно з двох критеріїв - терміновості і важливості. Використовуючи довгострокове і короткострокове планування, лідер управляє своїм часом. Рішення про пріоритети засноване на постійному зверненні до цілей та очікуваних результатів.

4. Управління конфліктами.

Ефективний лідер націлений на пошук таких рішень, при яких виграють усі сторони. Він не йде від спірних і конфліктних ситуацій, не пригнічує опонента - він знаходиться в активному пошуку рішення. Лідер налаштований на співпрацю, він цінує домовленості і угоди.

5. Ефективне спілкування.

Основою ефективного спілкування є вміння слухати і розуміти співрозмовника. Висловлюючи свої думки на основі розуміння позиції, думок, почуттів співрозмовника, лідер здатний вибудовувати конструктивне спілкування. Цей навик використовується як в спілкуванні з партнерами, так і підлеглими. Ефективний лідер спочатку намагається зрозуміти, і тільки після цього приймати рішення.

6. Навичка організаційного розвитку.

Лідер мислить категоріями організації, помічаючи кожен ланку в ній; він вкладається в кожного співробітника як в ресурс для розвитку загальної справи.

7. Навичка особистого розвитку.

Ефективне лідерство завжди засноване на роботі над собою. Справжній лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку, він завжди готовий мінятися і розвиватися. Навик особистого розвитку допомагає адекватно і оперативно реагувати на зміну ситуації [11, с.60].

Таким чином, зазначимо, що ефективне лідерство має на увазі велику чуйність лідера до бажань його послідовників. Ця чуйність проявляється в об'єднанні співробітників в команду, в допомозі при досягненні ними особистих цілей, в розвиток і навчання своїх співробітників. ефективність лідерства проявляється в прагненні лідера максимально результативно використовувати різні комбінації наявних джерел влади.

1.3 Зарубіжний досвід дослідження лідерства

Основними підходами до вивчення ефективного лідерства є: ситуаційний підхід, поведінковий підхід, підхід з точки зору особистих якостей людини, харизматичний підхід.

1. Підхід, заснований на особистісних якостях лідера. Концепція особистих якостей ґрунтується на ідеї існування певного набору особистих якостей, який є загальним для всіх лідерів. Підхід з точки зору особистісних якостей. Згідно з позиції особистих лідерства, також відомої під назвою теорії великих людей, кращі з керівників володіють певним набором загальних для всіх особистих якостей [13, с.42].

З 1940 року вчені працюють в цьому напрямку, але без результатів. Ще не знайдені ті якості, які були б притаманні всім великим лідерам. Найбільший розвиток цей погляд на лідерство отримав в концепції О. Тіда,

який пов'язував лідерство зі здатністю впливати на людей для досягнення певної мети, саме такий, яку всі учасники спільної діяльності вважають бажаною. Концепція ґрунтувалася на тому, що, лише деякі з людей покликані бути лідерами, і більшість людей прагнуть до того, щоб ними керували. За цією теорією основними якостями лідера є ентузіазм, фізична і емоційна витривалість, дружелюбність, порядність [12, с.59].

Розглядаючи підхід, заснований на особистісних якостях необхідно звернути увагу на теорію лідерських якостей Р. Стогдилла. У 1948 році він прийшов до висновку, що лідеру притаманні п'ять головних якостей: розум, панування, впевненість в собі, активність і енергійність, знання справи. Він зробив комплексний огляд досліджень в області лідерства, де зазначав, що вивчення особистих якостей, продовжує давати суперечливі результати. Він виявив, що лідери, відрізнялися інтелектом, прагненням до знань, надійністю, відповідальністю, активністю, соціальною участю та соціально-економічним статусом. Однак варто зазначити, що особисті якості не гарантують успіх у керівництві, на ефективність лідера в значній мірі впливають безліч інших факторів [12, с.60].

Отже, з цього можна зробити висновок, що такого набору якостей, які були присутні б у всіх лідерів, не існує. Але не варто забувати про те, що в рамках даного підходу була вибудована наукова база для здійснення процесу прийому на роботу персоналу і його подальшого просування по особистим якостям. Так само варто відзначити, що людина стає лідером не тільки завдяки своїм особистісним якостям, що також ставить під сумнів цей підхід.

2. Поведінковий підхід. Вчені в області теорії організації розглядали цю проблему, з іншого боку. Вони вивчали не особисті якості лідера, а його поведінку. Формування поведінкового підходу пов'язано з розробками представників школи людських відносин. Згідно вихідного тези цієї концепції, ефективність лідерства зумовлена манерою поведінки лідера, що і становить зміст поняття «стиль».

Безумовно, особистісні якості лідера відіграють величезну роль в його діяльності. Але все ж важливіше, не те, що являє собою особистість лідера, а то, як дана особистість поводить себе і що робить. Внаслідок цього твердження, дослідниками лідерства було запропоновано декілька теорій, що описують поведінку лідера, яке можна охарактеризувати як стиль лідерства [23, с.33].

Загальним з концепцією особистісних якостей було те, що знову почався пошук одного-єдиного вірного шляху, але по іншому напрямку – лідерське поведінка. Передбачалося, що можна буде вивчитися лідерства, по визначеній спеціально складеною програмою. Вивчення цього підходу виявило 4 стилі управління [23, с.34]: авторитарні, демократичний, стиль, який орієнтовано на роботу і на людину.

Основними моделями лідерства, що характеризують поведінковий підхід є: теорія «X і Y» Д. МакГрегора, теорія стилів лідерства К. Левіна, континуум лідерської поведінки Р. Танненбаума - У. Шмідта, управлінська решітка Р. Блейка і Дж. Моутон, дослідження стилів лідерства університету штату Огайо і ін.

Однак, узагальнюючи результати досліджень, які використовували даний підхід, група авторів стверджує, що не існує одного "оптимального" стилю керівництва. Дуже ймовірно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль.

3. Ситуаційний підхід. Пізніше вчені вважали, що необхідний ситуаційний підхід до вивчення лідерства, так, як і особистісні якості і стиль управління багато в чому залежить від ситуації, в яку потрапив керівник. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодію різних ситуаційних змінних, для того щоб виявити причинно-наслідковий зв'язок в відносинах лідерства, що дозволяє передбачити можливу поведінку лідера та наслідки цієї поведінки. У ситуаційному підході до вивчення лідерства повністю відкидаються особистісні та поведінкові якості керівника.

В кінці 50-х рр. минулого століття дослідники висунули тези, що заклали основи ситуаційного підходу до вивчення лідерства в організації: схожість між організаційними структурами свідчить про якості лідера, який в даних умовах може виступати в його ролі; унікальність будь-якої окремо взятої організаційної структури змушує враховувати ситуаційні фактори, що впливають на поведінку лідера; в разі зміни ситуації неможливо визначити, які якості лідера будуть оптимальними.

У ситуаційних моделях акцент робиться на зовнішні чинники, і на їх вплив у виборі стилю управління. Але кожна модель включає в себе істотно різні набори особистих якостей і стилів управління [6, с.29].

До основних теорій ситуаційного лідерства належать: модель керівництва Ф. Фідлера; підхід «шлях-мета» Т. Мітчела і Р. Хауса; модель ситуаційного лідерства П. Херсея і К. Бланшара (теорія життєвого циклу); модель прийняття рішень В. Врума і П. Йеттона і ін. [6, с.29].

4. До кінця ХХ ст. дослідники лідерської проблематики звертають увагу на харизматичного лідера.

Харизматичний (Харизма грец. - Дар) лідерство розглядається як фактор, що підсилює перетворює вплив на послідовників. Основа харизматичного лідерства це якості лідера, які викликають захоплення у його послідовників, викликають бажання виконувати всі його вказівки і слідувати за ним. Але необхідно підкреслити, що такі якості неодмінно повинні бути помічені послідовниками. У лідера має бути присутнім вміння представити своїм послідовникам бачення проблеми, що спонукає до дії, який вселяє в них впевненість у силах лідера і в своїх силах.

М. Вебер - основоположник вчення про харизму. Виходив з того, що харизмою слід назвати індивідуальне властивість особистості, яка визнається як надзвичайне і завдяки чому вона розглядається як наділена особливими силами і властивостями, недоступними іншим людям.

У свою чергу, М. Вебер керівників ділив на три типи: традиційні, харизматичні, легальні - в залежності від того, на чому ґрунтувалися їх

претензії на владу (авторитет) [12, с.54].

На його думку, характерні риси кожного з трьох типів полягає в наступному:

- традиційні лідери (вожді) опираються на вікові традиції, ні в кого не викликають сумнівів.
- легальні лідери повинні отримати владу законним шляхом.
- харизматичні лідери їх влада спирається не на зовнішню силу, а на особистісну якість [12, с.54].

Тут же М. Вебер, відрізняє, що теорія лідерства намагається виявити і передбачити, які властивості лідерства виявляються найбільш ефективними і чому [12, с.55].

Сучасний етап розвитку харизматичного підходу характеризується появою драматичної моделі, в основі якої лежить управління враженнями і побудова іміджу. Модель харизматичного керівництва на рівні CEO (chief executive officer) – виконавчий директор - керівництво з опорою на харизму, здійснювана топ - менеджменті.

Більш сучасний підхід це концепції лідера-перетворювача або трансформаційна.

На зміну приходить трансформаційна парадигма, де лідерство розглядається як процес перетворення. Дана парадигма ґрунтується на принципах максимальної активізації психологічних, які раніше не задіяних, ресурсів людини і виявлення його прихованих творчих здібностей. Такий підхід здійснюється на практиці в останнє десятиліття найбільш часто в ефективному менеджменті [10, с.37].

Таким чином, не один з підходів не може в повному обсязі розкрити феномен лідерства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ВПЛИВ ЙОГО ЧИННИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВО

2.1 Аналіз системи управління ПАТ «Галичфарм»

ПАТ «Галичфарм» є лідером у сфері виробництва готових лікарських засобів, фіто-хімічних субстанцій на основі екстракції рослинної лікарської сировини.

Історія підприємства сягає понад 100 років. Підприємство випускає лікарські засоби з 1911 року. Сьогодні асортимент виробництва налічує близько 87 (з урахуванням форм дозування) генеричних та оригінальних лікарських засобів в таких формах випуску як: ін'єкції L-lysine aescinate в ампулах, таблетки, розчини, екстракти, сиропи та краплі.

ПАТ «Галичфарм» успішно пройшов аудит Державної служби України з лікарських засобів щодо відповідності, гармонізації умов виробництва лікарських засобів з європейськими вимогами та отримав безстрокові ліцензії на виробництво та оптову торгівлю лікарськими засобами. Система управління якістю підприємства пройшла сертифікацію на відповідність міжнародному стандарту управління якістю ISO 9001:2000. Виробництво ін'єкційних розчинів в ампулах методом шприцевого наповнення та повний цикл виробництва фітохімічного цеху ПАТ «Галичфарм» сертифіковано на відповідність міжнародним стандартам Належної Виробничої Практики (GMP). Система екологічного керування підприємства сертифікована згідно

ДСТУ ISO 14001:2006. З 2005 року підприємство є учасником Корпорації «Артеріум».

На ПАТ «Галичфарм» була затверджена організаційна структура підприємства (рис. 2.1 Додаток А).

Генеральний Директор повністю відповідає за управління поточною діяльністю підприємства, йому безпосередньо підпорядковані: начальник відділу забезпечення, головний бухгалтер, головний інженер, головний економіст, начальники відділу збуту, бухгалтерсько-фінансового відділу, відділу кадрів, та інженер з охорони праці.

Головний інженер - перший заступник керівника підприємства, який здійснює технічну політику підприємства. Він керує роботою основних підрозділів підприємства: бригади по будівництву, службою головного механіка, транспортною ділянкою та іншими виробничими підрозділами.

Бухгалтерсько-фінансовий відділ здійснює річне та квартальне планування, доводить до виробничих ділянок планові завдання, веде статистичний облік. Відповідає за фінансове планування, оперативну і контрольно-аналітичну роботу з оптимізації фінансових ресурсів підприємства. У його функції також входить облік матеріальних та грошових цінностей, розрахунок заробітної плати, облік виробництва і результатів діяльності, складання бухгалтерської звітності, контролює законність всіх операцій.

Відділ маркетингу вивчає попит, аналізує збут продукції і є відповідальним за організацію рекламних заходів. В обов'язки відділів матеріально-технічного забезпечення та збуту входить організація і контроль діяльності відділу збуту і транспортного господарства. Відділ збуту приймає замовлення від споживачів продукції підприємства, укладає договори з постачальниками сировини і матеріалів.

Головна мета відділу кадрів та підготовки кадрів та відділу організації праці, зарплати та соціального розвитку підприємства полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності

даного підприємства і здатних забезпечувати основні задачі його розвитку в майбутньому періоді. Відділ з охорони праці займається нормуванням, тарифікацією і оплатою праці, контролює дотримання техніки безпеки праці.

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

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства.

Для виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємство укомплектоване інженерно-технічними робітниками, службовцями, працівниками та молодшим обслуговуючим персоналом.

На рис. 2.2. представлена структура корпоративного управління ПАТ «Галичфарм». Основні суб'єкти корпоративного управління ПАТ «Галичфарм» - органи управління і контролю (Загальні збори акціонерів, Рада директорів, Правління, Голова Правління та Ревізійна комісія, Зовнішній аудитор).

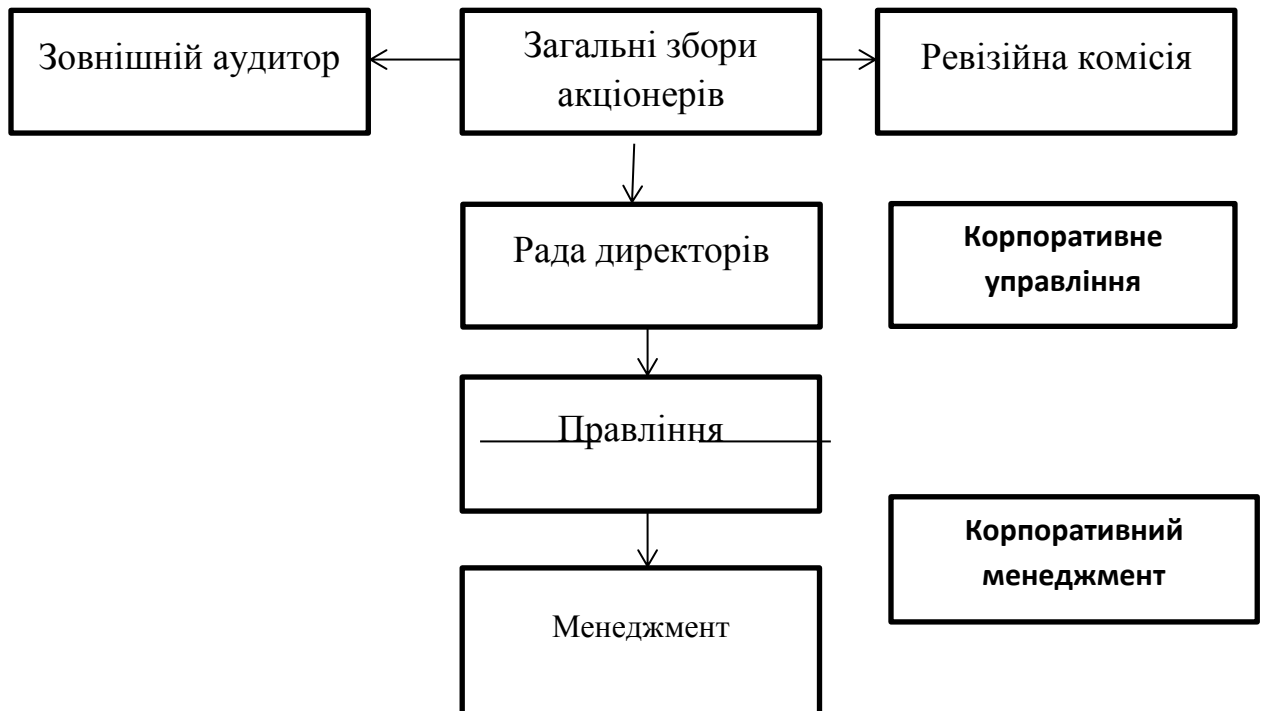


Рис. 2.2. Структура корпоративного управління ПАТ «Галичфарм»

Джерело: розроблено автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів. Статут ПАТ «Галичфарм» встановлює питання, що відносяться до компетенції Загальних зборів акціонерів. Акціонери можуть брати участь у Загальних зборах акціонерів з правом голосу з усіх питань його компетенції.

Стратегічне управління компанією відводиться Раді директорів. Це орган, який визначає пріоритетні напрямки діяльності до компанії, затверджує річний бюджет та інвестиційні програми, приймає рішення про скликання Загальних зборів акціонерів, про створення виконавчих органів ПАТ «Галичфарм», дає рекомендації за величиною дивідендів по акціях.

Зовнішній аудитор проводить незалежну перевірку фінансово-господарської діяльності компанії.

Одним з ключових питань, з яким приділяється увага в кодексі корпоративного управління є система управління ризиками та внутрішнього контролю. Система внутрішнього аудиту ПАТ «Галичфарм» відповідає принципам корпоративного управління, закріпленим в Кодексі корпоративного управління. Департамент організовує і проводить в установленому порядку внутрішні аудиторські перевірки в структурних підрозділах ПАТ «Галичфарм».

У 2018-2020 рр. Департаментом проведені перевірки, спрямовані на виявлення ризиків і оцінку ефективності значущих для Компанії напрямків діяльності та бізнес-процесів в частині:

- досягнення об'єктами перевірок поставлених цілей;
 - ефективності і результативності діяльності;
 - збереження активів;
 - відповідності діяльності умовам договорів, вимогам законодавства і локальних нормативних актів.
-

Діяльність компанії ПАТ «Галичфарм» пов'язана з різними видами ризиків: стратегічні і ризики, ризики митного, валютного та податкового регулювання, фінансові ризики, ризики, пов'язані з діяльністю ПАТ «Галичфарм». В даний час на підприємстві передбачена система управління ризиками та внутрішнього контролю. Це сприяє ефективному управлінню

бізнес - процесами ПАТ «Галичфарм» і досягненню корпоративних цілей.

Закупівельна система також є частиною створеного в ПАТ «Галичфарм» корпоративного механізму наскрізного (від формування інвестиційних програм і бюджетів до контролю за виконанням договорів) управління витратами з єдиним незалежним центром, що здійснює функції управління корпоративними витратами.

Ревізійна комісія - це виборний орган, підзвітний Загальним зборам акціонерів ПАТ «Галичфарм». Головними завданнями Ревізійної комісії є:

- контроль за формуванням достовірної фінансової і бухгалтерської звітності;
- контроль за відповідністю законодавству порядку ведення бухгалтерського обліку та за поданням фінансової звітності та інформації до відповідних органів і акціонерам;
- підготовка пропозицій щодо підвищення ефективності управління активами та іншої фінансово-господарської діяльності, щодо забезпечення зниження фінансових і операційних ризиків, вдосконалення системи внутрішнього контролю.

Щорічно Радою директорів, Комітетом Ради директорів, Правлінням проводяться безліч засідань і приймаються рішення щодо поліпшення діяльності корпорації ПАТ «Галичфарм».

Отже, аналіз системи корпоративного управління в компанії ПАТ «Галичфарм» показав, що компанія прагне сформувати систему корпоративного управління. розроблено локальні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність компанії, існуюча модель корпоративного

управління відповідає вимогам законодавства України і вимогам, що пред'являються українськими біржами до емітентів цінних паперів, акції яких включені в перший (вищий) котирувальний список. Основні принципи корпоративного управління закріплені в кодексі корпоративного управління ПАТ «Галичфарм».

ПАТ «Галичфарм» намагається розвивати систему управління персоналом, розроблені наступні положення: положення про підбір персоналу; становище про адаптацію персоналу; положення про ротацию; бланки, анкети; положення про структурні підрозділи; посадові інструкції.

2.2 Аналіз стилів керівництва та вплив лідерських якостей керівника на ефективність діяльності ПАТ «Галичфарм»

Ефективне управління, чітка діяльність керівників і директорів, є запорукою добробуту підприємства ПАТ «Галичфарм»

На сьогоднішній момент на підприємстві ПАТ «Галичфарм» керівництво застосовує такі інструменти впливу на працівників:

- Інформаційні - оповіщення за допомогою інформаційних сесій, які проводяться один раз в три місяці, а також організації зустрічей з керівництвом різних відділів в кризових ситуаціях;
- Мотиваційні - кілька разів на рік: «День торгівлі», «Новий рік», «День народження компанії» визначаються кращі працівники і винагороджуються премією; щорічне нагородження тих, хто пропрацював на підприємстві 5 і 10 років;
- Дорадчі - загальні збори регіональних директорів.

Використовуючи універсальну модель управлінських стилів, можна зробити висновок про те, що у вищого керівництва підприємства

простежуються риси ліберального і авторитарного стилів керування в залежності від ситуації.

Виконавчий директор ПАТ «Галичфарм» має широту поглядів і глобальним підходом до будь-якого питання. Однак директор не завжди може чітко формулювати цілі та завдання, що стоять перед співробітниками підприємства. Ставлячи перед співробітниками певні завдання, він часто відхиляється від самого завдання, концентрує всю увагу на важливості її виконання, а не на тому, в чому полягає завдання і як її виконувати це змушує співробітників повторно звертатися до директора і безпосереднім керівникам ПАТ «Галичфарм» за уточненням завдання і знижує мотивацію до праці.

Незважаючи на представлені негативні моменти в управлінні, виконавчий директор ПАТ «Галичфарм» володіє такими здібностями, як:

- 1) розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних обов'язків і стилів роботи, володіння способами збільшення ефективності управління;
- 2) здатність розбиратися в сучасній інформаційній технології і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу;
- 3) здатність налагоджувати відносини між фірмою і її клієнтами, управляти ресурсами, планувати і прогнозувати їхню діяльність;
- 4) здатність до самооцінки власної діяльності, вміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію;

Таким чином, аналіз ефективності роботи підприємства, демонструє необхідність розробки рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стилів керівництва на управління персоналом в ПАТ «Галичфарм».

З аналізу, проведеного вище, можна виділити наступні проблеми в стилі керівництва ПАТ «Галичфарм»:

1. У компанії відсутня кар'єрний ріст для лінійних співробітників;
2. Непрозора і недосконала система мотивації співробітників;

3. Немає повної довіри до керівників підрозділів, стосовно самостійних рішень;

4. Недостатньо заходів з розвитку та мотивації персоналу.

Для того щоб визначити лідерські якості керівника ПАТ «Галичфарм» було використано кілька психологічних тестів, а також було проведено анонімне опитування серед співробітників компанії на предмет того, як вважають вони свого керівника справжнім лідером. У Додатку Б наведені тести, які були використані для аналізу лідерських якостей керівника ПАТ «Галичфарм». Так само був використано тест для оцінки керівника з боку підлеглих, він представлений в Додатку Б, тест 4.

За підсумками першого тесту «Конструктивний рисунок людини з 10 елементів» вийшли наступні комбінації:

- 631;
- 622;
- 541.

Таким чином, тип особистості керівника ПАТ «Галичфарм» можна охарактеризувати як «керівник», підтип вербальний керівник або викладацький тип в двох випадках з трьох. Третій результат відноситься до типу відповідальний виконавець, що можна інтерпретувати як те, що керівник з тих людей, які обов'язково компетентні в тих областях, де їм доводиться керувати. Більш того, вони «вміють робити своє справа », тобто вимогливі до себе та інших, відповідальні, старанні.

Може спостерігатися деяке коливання при прийнятті відповідальних рішень. Проте, можна з упевненістю сказати, що займана посаду дійсно відповідає типу особистості. У таких типів особистості високі організаторські здібності, вони дуже комунікабельні і стрес стійкі. Такі керівники можуть добре адаптуватися в будь-якому суспільстві, обов'язково використовують прийняті соціальні норми при спілкуванні.

За результатами другого тесту можна також стверджувати, що займана посада відповідає типу особистості. Крім того, можна сказати, що керівник -

людина ініціативна і впевнений в собі, що підтверджується на практиці. Дана особа також характеризується сміливістю і цілеспрямованістю. Однак у такого типу особистості існують і недоліки. За результатами тесту дана особистість може мати завищену самооцінку, керівник може не рахуватися з чужими інтересами. Сам менеджер ці якості заперечує і стверджує, що, як правило, при вирішенні питань враховує думку підлеглих.

Ті ж висновки підтверджують і результати третього тесту. Крім того, результати говорять про те, що у керівника є хороший лідерський потенціал. Основні якості, якими володіє лідер за результатами другого тесту - рішучість, мудрість, вміння дати розумну пораду.

Також стверджується, що лідер вміє знайти «золоту середину» в керівництві - делегує повноваження або розпочинає керувати сам тільки там, де це дійсно необхідно.

Незважаючи на те, що результати тестів на лідерські якості підтверджують, що займана посада відповідає типу особистості, реальна оцінка може складатися тільки після аналізу думки співробітників ПАТ «Галичфарм».

Завданням тестування було визначити лідерський потенціал керівника. Необхідно було також визначити, чи дійсно співробітники відносяться до генерального директора ПАТ «Галичфарм» як до лідера. Для оцінювання лідерського потенціалу використовувався четвертий тест з Додатку Б.

За результатами другого тесту 85% робітників ПАТ «Галичфарм» вважають свого генерального директора, котрий обіймав середню позицію між керівником-тираном і керівником демократичного типу. Причому багато хто вважає, що начальнику бракує знань і навичок для того, щоб бути демократичним. Підлеглі ставляться до нього без особливого захвату.

Наприклад, робітники відповіли, що директора можна охарактеризувати як адекватну особистість, так як він не агресивний по відношенню до підлеглих, принаймні, за свої промахи. 93% опитаних

підтвердили той факт, що директор відноситься адекватно і до мотивації і стимулювання праці. Ймовірно, той факт, що співробітники вважають директора некомпетентним лідером, підтверджує результат відповідей на 27 запитання. 86% вважає, що директор не покладається на кращі якості своїх співробітників. Можливо, тут має місце неправильно обрана стратегія лідерського поведінки. Половина співробітників, які перебувають в підпорядкуванні, довіряють керівнику. Таким чином, в результаті проведення даних тестів можна зробити висновок про те, що з точки зору лідерських якостей директора ПАТ «Галичфарм» займана посаду відповідає лідерському потенціалу.

Порівнюємо особистісні якості з точки зору керівника, тобто як він їх собі уявляє, і з точки зору персоналу (див. табл. 2.1). В якості методу оцінки лідера використовувалася суб'єктивна оцінка в процесі роботи в ПАТ «Галичфарм».

Таблиця 2.1

Особистісні характеристики лідерів на ПАТ «Галичфарм»

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

Джерело: розроблено автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Виходячи з табл. 2.1 ми бачимо різницю в особистісні характеристики. Як можна було помітити, керівник виділяє такі якості, як добре розвинена інтуїція, оригінальність, гнучкість, пильність, дисциплінованість, співчутливість, саморозвиток, тактовність і дипломатичність. Всі ці якості, безумовно, мають у своєму розпорядженні до перемоги в боротьбі за лідерство. Єдиним якістю, яким володіє керівник, на думку персоналу, але яке собі не приписує він сам, є комунікабельність. Немає сумнівів, що така особистісна характеристика необхідна лідерові. Ймовірно, можна і потрібно використовувати ця риса для розташування колективу до себе. Варто відмітити що ніхто не зазначив, що керівнику притаманне таке важливе для ефективного лідера якість, як вміння розбиратися в людях.

Звичайно ж, наведена вище таблиця недосконала. На її підставі ми можемо лише оцінити в тій чи іншій мірі вплив особистісних характеристик на формування лідерства, так як список потенційно важливих лідерських якостей практично нескінченний.

Тепер розглянемо характеристики ефективного лідерства на ПАТ «Галичфарм» (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2

Порівняння ознак ефективного лідерства на ПАТ «Галичфарм»

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

Джерело: розроблено автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Виходячи з аналізу, представленого в таб.2.2, можна сказати, що результати тестів відповідають дійсності, і керівником обрана неефективна модель лідерства. Також можна відзначити, що комунікабельність керівника сприяє привабливості компанії для комунікабельних та відкритих співробітників. Проте, це не може бути виправданням некомпетентності в кадрових питаннях, особливо якщо враховувати, що всі кадрові рішення в компанії приймаються як раз керівником. Немає стратегії розвитку людських ресурсів. Виходячи з суб'єктивної оцінки, оцінки співробітників можна сказати, що за класифікацією лідерського поведінки К. Левіна керівнику притаманний ліберальний або пасивний стиль керівництва. Це підтверджує, що без сильного керівника команда втрачає почуття відповідальності, мета і швидкість.

Якщо застосувати класифікацію лідерів університету штату Огайо, то для керівника характерно лідерська поведінка з високим увагою структурі відносин і низьким увагою відносин в структурі. Тобто, керівник не прагне налагодити відносини з колегами, але займається постійним структуруванням робіт. Співробітники ж, відчуваючи його некомпетентність в деяких питаннях, гостро сприймають його контроль у всіх діях.

При порівнянні з результатами дослідження Мічиганського університету можна сказати, що керівник більше приділяє увагу роботі, ніж персоналу. Також він використовує індивідуальний підхід до управління, що теж можна охарактеризувати як неефективне лідерство.

Розглянемо керівника ПАТ «Галичфарм» на предмет ефективного лідерства по Лайкерту (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Системи управління Р. Лайкерта на ПАТ «Галичфарм»

	Система 2
Рівень довіри лідера своїм підлеглим і його впевненість у них	Поблажлива впевненість і довіра типу «майстер-раб»

Характер використовуваної мотивації	Винагороди і в певній мірі покарання
Характер впливу на підлеглих і взаємодії з ними	Слабка взаємодія з деяким урахуванням думки підлеглих; страх і обережність у підлеглих

Джерело: розроблено автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Керівнику ПАТ «Галичфарм» притаманні якості системи лідерства 2. Що, в принципі, відповідає ліберальному стилю управління.

Якщо розглядати керівника згідно управлінської сітці Блейка і Моутон, то для нього характерно комбінація 4.6, тобто він недостатньо проявляє інтерес до людей і більше зацікавлене в управлінні роботою. Йому необхідно більше концентруватися як на роботі, так і на людях.

Керівник ПАТ «Галичфарм» більше піклується про ефективність виконуваної трудової діяльності, але звертає мало уваги на моральний настрій співробітників. Керівники вважають, що якість управлінських рішень не залежить від ступеня участі співробітників в його прийнятті. Головним недоліком є те, що між керівництвом і його підлеглим постійно зберігається дистанція і зберігається лише задовільний рівень групової дисципліни.

За континууму лідерської поведінки Танненбаума - Шмідта можна сказати, що лідер переконує послідовників в своїх рішеннях. Результатом таких дій стає думка колективу про некомпетентність керівника.

За Херс і Бланшард керівника можна охарактеризувати як вказує тип (S1). - оскільки немає впевненості в тому, що робота буде виконана, лідеру необхідно постійно контролювати своїх працівників.

Логічно, що даний стиль найбільш поєднуємо з низькою зрілістю послідовників (M1). У свою чергу, співробітників можна охарактеризувати як M3 - люди компетентні, але не мотивовані. І ось тут виразно виявляється невідповідність типу лідерського поведінки з наявним типом персоналу. Саме за результатами даного порівняння можна з упевненістю сказати, що керівник не займається мотивуванням і стимулюванням праці, а лише постійно контролює діяльність своїх співробітників, хоча вони цього не

потребують. Вони компетентні досить, щоб виконувати свою роботу правильно, вони не зацікавлені в результатах своєї праці.

Таким чином, можна зробити висновок, що як лідеру команди керівнику ПАТ «Галичфарм» необхідно прагнути до налагодження відносин у колективі, переглянути кадрову політику і придумати цікаву систему мотивування та стимуляції.

За моделлю «шлях-мета» Хауза-Мітчела керівникові ПАТ «Галичфарм» властивий тип лідерства, орієнтоване на досягнення - встановлення напружених цілей, приділяється увага якості виконання робіт на кожному етапі. \

Ситуаційна модель притому рішень Врума-Йеттона-Яго описує лідера як КІ - лідер приймає рішення самостійно, вибірково залучаючи співробітників для збору інформації про проблему, але не збираючи їх в групи. Рішення може включати пропозиції підлеглих, а може і немає.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що керівник ПАТ «Галичфарм» готов вислухати думки своїх підлеглих, але він не сприяє їх розвитку та навчання, не налагоджує комунікації в колективі. Робота хоч структурована, але відповідальність розподілена в повному обсязі.

Управління процесами і прийняття рішень знаходиться тільки на «плечах» керівника ПАТ «Галичфарм». Як наслідок, ми бачимо його велику завантаженість і напруженість, в той час як його співробітники завантажені лише наполовину своїх можливостей. Керівнику в даній ситуації рекомендується переглянути кадровий потенціал своєї команди, також знову встановити цінності і надалі взяти за основу лідерства приклад успішної компанії.

Отже, що для досягнення оптимальних результатів діяльності, керівник ПАТ «Галичфарм» повинен прагнути до концепції ефективного лідерства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНУ СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УКРАЇНІ

3.1 Рекомендації щодо оптимізації впровадження ефективного лідерства в систему управління ПАТ «Галичфарм»

Керівник завжди є ключовою ланкою счасного підприємства, адже дуже багато залежить від особистості менеджера, рівня його кваліфікації, харизми, принципів, світогляду, персональної відповідальності за результат і звичайно дуже багато залежить від стилю керівництва: темпи, прибутковість і якість виробництва [20, с.37].

Рівень конкурентоспроможності будь-якого підприємстві безпосередньо залежить від здатності керівника використовувати власні професійно-особистісні ресурси. Як відомо дуже непросте завдання знайти методи управління, які надихнуть колектив - це зажадає від керівника не тільки професіоналізму, а й лідерських якостей.

На підприємствах можливо впровадження 5 напрямків лідерства в сучасній системі управління бізнесом в Україні [21, с.49]:

1. Організаційна структура. Підприємство являє собою сукупність підсистем. Лідери - це ланки, що зв'язують дані підсистеми.

2. Регламентування роботи. Ніякий набір правил, регламентів, планів, процедур або графіків роботи не здатне повністю описати те, що має відбуватися всередині підприємства. Лідери інтерпретують ці правила і плани, заповнюючи відсутні елементи.

3. Корпоративні стандарти. Підприємства змінюються і розвиваються. Лідери сприяють позитивним змінам, докладаючи зусиль до того, щоб нові заходи не зашкодили підприємству та її співробітникам.

4. Персонал. Люди приходять, йдуть і змінюються. Лідерство забезпечує спадкоємність і адаптацію на робочих місцях [21, с.49]

5. Місія. Підприємство є відкритою системою, взаємодіє зі своїм оточенням. Лідери забезпечують синергію ресурсів зовнішнього середовища і корпоративних стандартів [21, с.49].

Застосування тільки одного з трьох основних (класичних) стилів значно збіднює діяльність керівника. Важливо розуміти, що не існує універсального або ідеального стилю керівництва. Оптимальність того чи іншого стилю проявляється і залежить від конкретної ситуації. Так, авторитарний стиль відповідає ситуації, коли становище в організації виходить з під контроль (в разі кризової ситуації). Демократичний стиль необхідний там, де робоча група знаходиться на високому рівні зрілості, у якому підкреслюється хороша дисципліна і порядок. Стиль невтручання може застосовуватися, якщо робоча група доросла до такого рівня, що може активно діяти на засадах самоврядування, в іншому випадку цей стиль шкідливий. Цей стиль дає найкращі результати при керівництві творчими колективами [25, с.57].

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш популярним повинен бути так званий ситуативний підхід до керівництва.

З метою впровадження ефективного лідерства в сучасну систему управління ПАТ «Галичфарм» розроблено комплекс рекомендацій [25, с.60]:

1) Відвідування керівниками підрозділів тренінгів з лідерства, ефективного управління та підбору персоналу.

Керівник - це особа компанії, він повинен володіти всіма необхідними навичками комунікацій і сучасними навичками управління персоналом. Дуже важливо, щоб керівник дотримувався універсального стилю управління, тому йому необхідно постійно розвиватися, набиратися і ділитися досвідом. Він повинен вміти раціонально розподіляти ресурси на вирішення стратегічних завдань і вміти створити навколо себе комфортне середовище для успішного досягнення цілей. Різні управлінські тренінги допоможуть керівнику в досягненні відповідного стилю керівництва. Наприклад, на тренінгу «Успішний керівник», де поєднують теорію з досвідом на практиці, основна частина часу приділяється вправам на відпрацювання навичок та аналізу модельних ситуацій. Така форма навчання дозволить керівникам різних фірм обмінятися досвідом і з різних точок зору розглянути різні моделі і ситуації. На подібних тренінгах вчать правильно ставити перед собою цілі і завдання, принципам алгоритму дій з метою ефективного розподілу своїх тимчасових і трудових ресурсів [25, с.60].

На тренінгу «Управління колективом, керівництво, командо утворення, лідерство» основний час присвячено відпрацювання знань і навичок з управління підлеглими, делегування повноважень, правильній постановці завдань, контролю виконання цих завдань і ефективної мотивації співробітників.

Тренінг «Навички ефективного управління» розроблений для керівників вищої та середньої ланки. На цьому тренінгу керівники різних ланок на практиці, у вигляді гри, вирішують поставлені завдання в «різних ролях», також беруть участь у вирішенні конфліктних ситуацій. Цей тренінг дозволяє мінятися ролями менеджерам різних ланок, що допомагає подивитися на ту чи іншу ситуацію з різних сторін. На даному тренінгу учасники можуть самі запропонувати свою ситуацію для гри. Надалі такий досвід допоможе при вирішенні конфліктів на робочому місці так, як

керівник в формі гри розглянув ситуацію з різних сторін і можливо вже може передбачити результат.

2) Вдосконалення системи мотивації співробітників.

Виходячи з аналізу підприємства, можна сказати, що в компанії недостатньо розвинена система мотивації. Знову прийняті співробітники не отримують премій до кінця періоду адаптації. Період адаптації нових співробітників не обмежений. Проблема в тому, що люди адаптуються до нових умов по-різному, виходячи зі своїх особистісних характеристик. Одна людина буде відчувати себе на новому місці «як риба у воді», тому що має достатній досвід в роботі або відмінні комунікативні навички, а інший співробітник буде довго звикати і вивчати нове місце [28, с.55].

Для того, щоб співробітники прагнули якомога швидше звикнути і почати ефективно працювати їх необхідно мотивувати. Для цього варто переробити положення про адаптацію і системи мотивації. Якщо співробітник буде знати, що його буде винагороджено за хорошу роботу, він буде прагнути якомога швидше вивчити всі сфери роботи, зблизитися з колективом [28, с.56].

Для вирішення проблеми мотивації рекомендується нараховувати премію новоприйнятим працівникам за підсумком роботи. Відсоток премії зробити менше, ніж по закінченню періоду адаптації і закриття програми адаптації, але саме це буде мотивувати співробітника ефективно виконувати свої посадові обов'язки.

3) Розгляд в зміні посадових інструкції керівників, збільшення повноважень в прийнятті власних рішень.

Важливо, щоб керівник в очах підлеглих виглядав лідером, здатним самостійно приймати рішення щодо виконання будь-яких завдань, щоб він самостійно міг поставити мету. Керівник повинен вміти утворити команду, в якій кожному співробітнику буде комфортно працювати.

Регіональному директору слід давати більше повноважень і самостійності в прийнятті рішення керівникам підрозділів. Таким чином керівники підрозділів будуть більш досвідчені в прийнятті рішень в непередбачених ситуаціях. Це ж і стосується підбору персоналу. Керівник підрозділу повинен вміти займатися пошуком і відбором кандидатів. Це потрібно для того, щоб сформувати ефективну команду, тому рекомендується займатися відбором кандидатів саме керівникам підрозділів. Керівник має більше досвіду в торговому напрямку, ніж співробітник відділу персоналу, тому керівник обов'язково повинен проводити співбесіду з кожним з кандидатів. Можливо, він побачить потенціал кандидата, який може не побачити співробітник відділу персоналу. У критичній ситуації щодо розстановки кадрів, керівник повинен мати право працевлаштувати кандидата без заходів по підборі [33, с.61].

Виходячи з цього, рекомендується переглянути посадову інструкцію кожного керівника [33, с.61].

4) Розгляд і змін в штатному розкладі та організаційну структуру підприємства, введення нових посад.

Виходячи з аналізу причин звільнення співробітників, видно, що із здобуттям вищої освіти, співробітники починають пошук нового місця роботи. Це відбувається через недостатнє забезпечення кар'єрного зростання співробітникам. Основний персонал компанії - це лінійні співробітники. Кожній людині необхідно розвиток і кар'єрне зростання. Для вирішення цієї проблеми рекомендується переглянути штатний розклад і ввести нові посади. Це необхідно для того, щоб у працівників було прагнення підвищувати свою кваліфікацію для подальшого просування по службі. Даний захід знизить ризики втрати кадрів і забезпечить більшу стабільність.

5) Створення корпоративного інституту в компанії.

Важливо, щоб керівник розвивав потенціал своїх підлеглих. Для цього необхідно постійне навчання. Рекомендується створити інститут навчання в компанії, де співробітники могли б глибше ознайомитися з корпоративною культурою компанії, її історією, цінностями, а також ділитися досвідом і пізнавати нове. Де будуть проводитися різні семінари, неформальне спілкування з керівниками компанії, знайомства з сусідніми підрозділами, ігри.

б) Використання послуги таємний-кандидат. Пропонується форма звіту таємного кандидата, яку можна побачити в Додатку В.

На сьогоднішній момент стає актуальним використання послуг таємних покупців з метою оцінки керівників підприємства. Здійснення цієї рекомендації дозволить виявити стиль спілкування керівників і зацікавленість в залученні кращих кадрів для підприємства, а також виявити недоліки в компетенціях [22, с.36].

Рекомендується проводити не менше одного разу на місяць відвідування таємних-кандидатів [22, с.36].

Після відвідин менеджера з персоналу надається звіт, який він згодом аналізує. Даний захід допоможе у визначенні способів щодо розвитку керівника. Це стосується тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, курсів ефективної комунікації. До того ж, після зворотного зв'язку керівник може наочно побачити власні недоліки в комунікації і постаратися самостійно вирішити ці проблеми.

3.2 Світовий досвід лідерства в системі виробничих відносин.

Навички, необхідні ефективним лідерам, можна розбити на 5 основних категорій: планування / стратегічне мислення; турбота про потреби клієнтів; контроль над собою / самосвідомість; навички командного управління; навички проведення внутрішньо організаційних реформ.

Наприклад, фінські автори Й. Ніссінен і Е. Воутилайнен вважають, що сучасний керівник - лідер повинен володіти 17 якостями, такими, як [5, с.28]:

- позитивне ставлення до нововведень;
- використання новітніх досягнень у своїй області;
- заохочення відвертості і проведення ефективних групових дискусій;
- чіткість завдань: що робити, коли і як;
- заохочення гарної роботи і критика тільки тоді, коли це особливо потрібно;
- надання допомоги нужденним;
- цілеспрямована лінія в кризових ситуаціях: не бігати і не шарахатися;
- дотримання правил, прийнятих на підприємстві;
- вміння приймати рішення і діяти;
- вимогливість до себе і до інших, конструктивна критика;
- заохочення персоналу до висловлення своєї думки та прагнення до ефективній співпраці;
- відсутність боязні ризику;
- вміння активно слухати;
- визначення проблем, пов'язаних з використанням часу, в порядку важливості;
- рішення справ вчасно шляхом встановлення для себе жорстких норм часу;
- відсутність прагнення до досконалості в усьому;
- людяність [5, с.28].

Будь-якому директору підприємства потрібні певні навички, якщо він хоче досягти успіху в бізнесі. Можливо бути першокласним інженером, але якщо він не здатний продати свій товар, то така компанія може прогоріти. Аналогічним чином, можна бути блискучим фінансистом, але якщо директор не вміє грамотно управляти персоналом, то такому бізнесу теж загрожує крах. Щоб підприємство працювало успішно, необхідно мати в розпорядженні фахівців, володіють різноманітними навичками. У міру

розвитку бізнесу діапазон і рівень складності необхідних навичок також буде рости.

Як директору компанії для лідера вкрай важливо визначити основні навички, необхідні для успіху бізнесу, і подбати про те, щоб вони були належним чином представлені на підприємстві.

Ключові навички єдині для всіх компаній і не залежать від специфіки бізнесу [27, с.41]:

По-перше, потрібні певні психологічні навички: лідерські якості, здатність до довгої напруженої роботи, внутрішня стійкість до стресу і готовність йти на ризик. Також сюди відносяться здатність до стратегічного мислення, вміння формувати команду і керувати її роботою. По-друге, для успішного розвитку бізнесу необхідні деякі функціональні навички. Причому, чим менше ваша компанія, тим більшу частину навичок вам доведеться освоїти особисто:

- фінанси - в тому числі планування руху грошових коштів, управління кредитними операціями, взаємодія з банком і бухгалтером;

- маркетинг - включаючи рекламу, стимулювання збуту і зв'язків з громадськістю [27, с.41];

- збут - включаючи визначення цін, ведення переговорів, обслуговування клієнтів і моніторинг конкурентного середовища;

- постачання і закупівлі - в тому числі проведення тендерів, контроль за виконанням контрактів, управління складським господарством і планування запасів;

- адміністрування - включаючи ведення бухгалтерського обліку, виставлення рахунків, складання звітів і розрахунки по заробітній платі;

- персонал - в тому числі підбір кадрів, вирішення спорів, мотивація співробітників і організація навчання;

- особисті ділові навички - в тому числі комп'ютерна грамотність, навички усного та письмового спілкування, а також організаційні здібності [27, с.42].

Переваги ефективного лідерства і вмілої мотивації персоналу очевидні. Уміння бути сильним лідером і правильно мотивувати персонал дозволяє домогтися: скорочення плінності кадрів (а значить, і скорочення витрат на підбір персоналу); підвищення продуктивності праці; більш інноваційного та творчого підходу співробітників до роботи; зростання прибутку; поліпшення репутації фірми (як серед потенційних співробітників, так і постачальників).

Стати ефективним лідером, в принципі, не важко. Ефективне лідерство - це не просто менеджмент, не просто управління; воно є як би «надбудовою» над управлінськими навичками. Хороший лідер допомагає людям зрозуміти курс розвитку підприємства, і прагне створити всі необхідні умови, щоб персонал зміг домогтися видатних результатів.

Якими навичками повинен володіти справжній лідер? Щоб виявити себе в якості справжнього лідера, рекомендується, зокрема [7, с.34]:

- залучати персонал до прийняття рішень;
- особисто заохочувати і підтримувати здібних працівників;
- відзначати і винагороджувати досягнення підлеглих;

- стимулювати прояв ініціативи;
- надихати співробітників картиною майбутніх успіхів;
- підтримувати з ними плідний діалог [7, с.34].

При цьому важливо розуміти, що в різних ситуаціях лідеру потрібно проявляти різні навички: в сфері лідерства не існує універсального підходу. Додатково до цього, правильний вибір стилю лідерства залежить від специфіки бізнесу і особистісних особливостей. Іноді швидше доречний м'якший, наставницький стиль лідерства, а в інших випадках варто віддати перевагу більш жорсткий, директивний підхід. Щоб бізнес розвивався успішно, його власник або директор повинен усвідомити, які нові навички

потрібні зростаючої компанії, і вжити необхідних заходів для задоволення цих потреб.

Щоб домогтися успіху в бізнесі, необхідно розуміти межі своїх здібностей. Тому директору компанії також буде потрібно вміння вчасно розпізнати момент, коли завдання краще не виконувати самому, а передати іншому. Делегування передбачає передачу обов'язків по виконанню певного завдання або контролю бізнес-процесу. Якщо керівник звик робити велику частину роботи самостійно, то у нього можуть виникнути труднощі з делегуванням повноважень. Деякі директори компаній бояться втратити контроль над бізнесом. Інші побоюються, що ніхто зі співробітників не буде в змозі виконати роботу так само якісно. Треті не хочуть витратити час на підготовку і навчання персоналу, а четверті стверджують, що їм необхідно «тримати руку на пульсі» [26, с.63].

Отже, ефективне делегування може бути виключно корисно для бізнесу, оскільки: звільняє вас від рутини, дозволяючи зосередитися на перспективному інноваційному мисленні; забезпечує максимальне використання потенціалу вашої команди; встановлює довірчі відносини між лідером і підлеглими.

За основу моделі поведінки можна взяти п'ять важливих якостей бізнес-лідера, які необхідно розвивати [6, с.67]:

- мотивація - кожна компанія хоче бачити на чолі такого лідера, який не тільки не побоїться виникаючих труднощів, але і захопить команду на досягнення стратегічних цілей своєю енергійністю та захопленістю, а якщо керівник є єдиним власником компанії, то мотивація повинна бути подвійно сильніше;

- стратегічне бачення - здатність передбачати діяльність компанії на найближчі 5-10 років говорить про широкий кругозір і точного розуміння специфіки галузі, наявності досвіду. Керівник для саморозвитку може брати участь в різних бізнес-тренінгах з метою підвищення грамотності;

- персональний вплив - це харизма людини, яка відчувається навіть коли він мовчить;

- командне лідерство - вміння зробити свою мету привабливою для інших, хороший командний лідер - не обов'язково найпростіший і приємний у спілкуванні, але створює заразливо робочу атмосферу, чесні правила гри і простір для інтенсивного розвитку і тому незабутній;

- самостійність - це свобода від штампів, стереотипів, а також здатність встановлювати свої правила, це здатність висловити свою думку тоді, коли проти тебе вся команда [26, с.68].

Отже, в узагальненій практиці, що розглядає підприємство як систему, керівник відповідає за проектування цієї системи і виконує три основні функції: визначення завдань і цілей підприємства, залучення в компанію потрібних людей і забезпечення їх взаємодії, необхідного для життєдіяльності підприємства. При цьому діяльність лідера – це тільки один з безлічі чинників, здатних вплинути на успіх підприємства або груп всередині нього, тому що в нових економічних умовах з'явилися ефективні замітники лідерів: незалежні, добре навчені, ерудовані і висококваліфіковані підлеглі. Також не потребують лідерський поведінці і організації, які відрізняються гнучкістю, що обмежують можливості лідерів впливати на розподіл завдань, функцій і винагород.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи весь понятійний апарат можна зробити висновок, що лідерство - це здатність однієї людини впливати на групу людей або спільність для досягнення будь-яких цілей. Які можуть збігатися з метою діяльності підприємства або ж не збігатися і нести особистісний характер або особисту вигоду: соціально - корисний або соціально - небезпечний.

Відповідно, можливо говорити про те, що лідерство керівника виступає фактором оптимізації менеджменту сучасного бізнесу.

Таким чином, лідерство керівника на пряму впливає на ефективність і продуктивність команди і підприємства, в цілому. Багато фахівців підкреслюють, що персонал - це головний ресурс компанії, потрібно лише правильно стимулювати його діяльність. Отже, від компетентності

співробітників залежить успіх компанії. Якщо врахувати, що керівник компанії, якщо він дійсно є і формальним, і неформальним лідером, задає тон роботи всього персоналу організації, то лідерство слід виділяти як окремий фактор конкурентоспроможності.

Лідерство є незаперечним фактором досягнення успіху підприємства. Якщо врахувати, що керівник компанії, якщо він дійсно є і формальним, і неформальним лідером, задає напрям роботи всього персоналу підприємства.

Розглянуті теорії і концепції лідерства беруть за основу те, що лідерство та результативність можуть бути легко визначені і вимірні. На жаль, на практиці це не завжди так. Особливістю сучасних концепцій лідерства є те, що вони намагаються об'єднати в собі риси поведінки лідера і ситуацію, в якій він вибирає потрібний стиль.

У роботі були розглянуті інтелектуальні здібності, особистісні характеристики і професійні навички керівника підприємства ПАТ «Галичфарм» з метою визначення стилю лідерства.

Внаслідок порівняння і аналізу було виявлено, що займана керівником посаду відповідає особистісним характеристикам.

Однак опитування співробітників виявив існуючу проблему, а саме: співробітники не бачать в ньому неформального лідера. Так, наприклад, по порівнянню з моделлю Херс і Бланшарда особливо помітно, що керівник застосовує невідповідність типу колективу стиль лідерства. Керівник також мало звертає увагу на потреби співробітників, що також обумовлює низьку довіру з їх боку.

В якості оптимальної моделі поведінки лідера було визначено ефективне лідерство, яке має на увазі увагу до пропозицій з боку співробітників, він повинен більш детально розглядати пропозиції своєї команди. Ця чуйність проявляється в об'єднанні співробітників в команду,

допомоги при досягненні ними особистих цілей, в розвитку і навчанні своїх співробітників.

Ефективний лідер це, перш за все керівник у відносинах «лідер-послідовник», тобто управлінець отримує владу від тих співробітників, які розуміють і визнають важливість і цінність лідера в команді і слідує за ним.

Ефективний лідер має високу інтуїцією, більше того він гнучкий до мінливих умов, він здатен налагодити комунікації в колективі, дозволяє брати участь колективу в прийнятті рішень і в управлінні процесами. Всі вищеназвані якості сприяють швидкому досягненню поставлених цілей, а значить, відповідають вимогам концепції ефективного лідерства.

Керівник завжди є ключовою ланкою підприємства, адже дуже багато залежить від особистості менеджера, рівня його кваліфікації, харизми, принципів, світогляду, персональної відповідальності за результат і звичайно дуже багато залежить від стилю керівництва: темпи, прибутковість і якість виробництва. рівень конкурентоспроможності будь-якого підприємства безпосередньо залежить від здатності керівника використовувати власні професійно-особистісні ресурси. Як відомо дуже непросте завдання знайти методи управління, які надихнуть колектив - це зажадає від керівника не тільки професіоналізму, а й лідерських якостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни / Гевко В. Л. // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 7–12.
 2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры/ К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой]. СПб. : Питер, 2015. 320 с.
 - 3.Ковова І.С. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту України/ Ковова І.С. // Економіка та управління підприємствами. 2016. № 11. С. 159–162.
-

4. Козлова О.В., Асланов Д.И. Корпоративная культура: сущность, структура и функции // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. 2017. № 3. С. 50-52.
 5. Колесников А.В. Корпоративная культура в системе управления // Интерактивная наука. 2016. № 8. С. 103-106.
 6. Мамина Р.И., Царева С.И. Корпоративная культура как современный многофакторный феномен // Дискурс. 2017. № 1. С. 26-35.
 7. Менеджмент : навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г. О. Дорошенко. – Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
 8. Менеджмент: навч. посібник. [колективне видання]; за заг. редакція І.О. Александрова. – Одеса : Астропринт, 2015. 388 с.
 9. Менеджмент: навчальний посібник\ Безус А.М.: К.: АМУ, 2015. 268 с.
 10. Менеджмент: питання та відповіді. Навч. посібник. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
 11. Менеджмент : навч. посіб. \ Муромець Н. Є. Мирошніченко Ю. В.. Харків : ФОП Мезина В. В., 2017. 324 с.
 12. Менеджмент: Підручник. \ Осовська Г.В., Осовський О.А. К.: КондорВидавництво, 2015. 563 с.
 13. Менеджмент: підручник \ Федоренко В. Г.: 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
 14. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб.\ Анісімова Л.А., Жилінська О.І. К. : 2018. 237 с.
 - Менеджмент: практикум.\ Кондратюк Н.В. Харків : ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
 15. Менеджмент персоналу: навч. посіб.\ Стец В.А., Стец І.І., Костючик М. Ю. Тернопіль: Лілея. 2016. 180 с.
 16. Менеджер-ерудит: навчальний посібник.\ Білорус Т.В. К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2016. Випуск 1.: Менеджмент. 50 с.
-

17. Овецька О.В. Кадрова політика підприємства як складник організаційного розвитку / Овецька О.В. // Інфраструктура ринку. 2019. №32. С. 155-159.
 18. Организационная культура: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: Риор, 2018. - 480 с.
 19. Основи менеджменту : підручник. [колективне видання]; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2015. 845 с.
 20. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К. 2017. 527 с.
 21. Основи менеджменту: навч. посіб. \ Білецька К.В. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2015. 226 с.
 22. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ». 2015. 336 с.
 23. Мотиваційні аспекти функціонування управлінського персоналу підприємства. Бізнес-навігатор. Науково-виробничий журнал. – Херсон, МУБіП, Тюхтенко Н.А. 2013. – №2 (31). – С. 280-284.
 24. Офіційний сайт ПАТ «Галичфарм» URL: <http://www.galychpharm.com/>
 25. Практикум з менеджменту : [посібник]. \ Шоробура, І. М., Долинська О.О. Хмельницький : Цюпак, 2017. 285 с.
 26. Проценко Е.А. Корпоративная культура как один из ключевых факторов успешной деятельности компании // Факторы успеха. - 2017. - № 1 (8). - С. 54-59.
 27. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. М.: Инфра-М. 2016. 416 с.
 28. Щєблїна І.О., Грибова Д.В., Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь : Вид. буд. Мелітоп. міськдрук, 2015. 479 с.
 29. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
 30. Ширяева А.Г. Корпоративная культура как инструмент достижения целей предприятия // Экономика и социум. - 2017. - № 4 (35). - С. 617-620.
-

31. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Эдгар Шейн. - М.: Питер. 2016. 352 с.
32. Управление организационной культурой. Учебно-практическое пособие / В.Г. Коновалова. М.: Проспект. 2015. 308 с.
33. The Impact of Corporate Cultural Distance on Mergers and Acquisitions / G. Alexandridis, A. Hoepner, Z. Huang, I. Oikonomou // University of Reading. - 2015, January 14. URL: https://efmaefm.org/0efmameetings/efma%20annual%20meetings/2016-Switzerland/Papers/EFMA2016_0544_fullpaper.pdf
34. Addressing Culture Differences in M&A. URL: <https://deloitte.wsj.com/cio/2015/06/18/addressing-culture-differences-in-ma/>
35. Gender aspects of «subjectivity» in the private and public spheres: sociological analysis / S.A. Ilinykh, M.V. Udaltsova, O.Y. Tevlyukova, M.V. Melnikov, N.G. Sukhorukova // Indian Journal of Science and Technology. - 2016. - V. 9. - № 48. URL: <http://www.indjst.org/index.php/indjst/article/view/105471/0>
36. Instrumentalization of gender culture: functionality limitations and social framework / S.A. Ilinykh, M.V. Udaltsova, S.V. Rovbel, E.V. Naumova // Indian Journal of Science and Technology. - 2016. - V. 9. - № 20. DOI: 10.17485/ijst/2016/v9i20/94486
37. Querubin S.Y., Jon K.W. Developing corporate culture in a training department: a qualitative case study of internal and outsourced staff // Review of Business & Finance Studies. - 2015. - V. 6 (1). - P. 43-56.
38. Varlamov N.V., Polyandin A.V. Scientific approaches for development of corporate management theory // Russian journal of agricultural and socioeconomic sciences. - 2017. - V. 62. - № 2. - P. 4-11.
-
-

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «Галичфарм»

Джерело: складено автором на основі даних ПАТ «Галичфарм»

Додаток Б

Тести на визначення лідерських якостей керівника

1. *Тест «Конструктивний рисунок людини з геометричних фігур»*

Необхідно скласти малюнок людини строго з 10 елементів: трикутник, коло, квадрат. Необхідно, щоб всі три елементи були присутні в малюнку, а

їх сума строго дорівнювала 10. У разі якщо їх більше, то необхідно закреслити зайве, якщо їх менше - домалювати.

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

- трикутник зазвичай відносять до гострої, наступальної фігури, пов'язаної з чоловічим началом;

- коло - фігура обтічна, більш співзвучна зі співчуттям, м'якістю, округлістю, жіночністю;

- квадрат, прямокутник інтерпретуються як специфічно технічна конструктивна фігура, технічний модуль.

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

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

Рис. 1 - Система індивідуально-типологічних відмінностей

2. Тест «Потенціал лідера»

1 Якщо якийсь авторитетна особа публічно висловлює думку, що я вважаю невірним, я постараюся, щоб присутні вислухали і мою точку зору

- а) Так
- б) Не впевнений
- в) Ні

2. У дитинстві мене часто називали неслухняною дитиною.

- а) Так

- б) Не впевнений
- в) Ні

3. Перекоаний, що навколишній світ може бути краще.

- а) Так
- б) Не впевнений
- в) Ні

4. Не люблю, коли друзьяп рідні намагаються мене опікати, докучають порадами.

- а) Так
- б) Не впевнений
- в) Ні

5. У ситуаціях, що вимагають серйозного рішення, я не схильний до довгих коливань

- а) Так
- б) Не впевнений
- в) Ні

6. По-моєму, більшість суспільно-поліііескнх проблем виникає через недостатню твердості відповідальних керівників.

- а) Так
- б) Не впевнений
- в) Ні

7. Я не соромлюсь, якщо мені доводиться когось дорікати.

- а) Так
- б) Не впевнений
- в) Ні

8. Якщо з якоюсь справою неможливо впоратися одному; то для його виконання мені потрібні помічники, а не порадник.

- а) Так
- б) Не впевнений
- в) Ні

9. У суперечках завжди намагаюся залишити за собою останнє слово.

- а) Так
- б) Не впевнений
- в) Ні

10. Вважаю, що ніякої прогрес немислимий без прагнення людей до вищості над іншими.

- а) Так
- б) Не впевнений
- в) Ні

11 Часто мені доводиться брати на себе відповідальність, тому що інші недостатньо рішучі

- а) Так

- б) Не впевнений
- в) Ні

12. Не вірю в абсолютну рівноправність у подружніх стосунках, в своїй сім'ї віддаю перевагу бути главою.

- а) Так
- б) Не впевнений
- в) Ні

13. Коли в гостях ніхто не наважується взяти з страви останній шматок торта, я спокійно можу це зробити.

- а) Так
- б) Не впевнений
- в) Ні

14. Люблю бути в центрі уваги.

- а) Так
- б) Не впевнений
- в) Ні

15. У своїй кар'єрі готовий змиритися з роллю підлеглого тільки як із тимчасовою.

- а) Так
- б) Не впевнений
- в) Ні

3. Тест лідерських якостей.

Він дозволяє оцінити лідерський потенціал. Крім того, в результаті проходження тесту можна буде зрозуміти, чи має людина психологічними якостями, необхідними. У тесті 24 питання і два варіанти відповіді на кожне, причому вибрати можна тільки один

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

- Так
- ні

2. Брати все на себе мені доводиться через постійні побоювання за спокій рідних і близьких

- Так
- ні

3. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами?

- Так
- немає

4. Прогрес немислимий без людей, що володіють потребою панувати над іншими

- Так
- ні

5. Як ви ставитесь до твердження: «Для того щоб сімейна життя було хорошою, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя?»

- Так
- немає

6. Ще в дитинстві необхідність підкорятися кому-то (батькам, учителям) викликала у мене протест

- Так
- немає

7. Який з наступних двох керівників для вас важливіше?

- Так
- немає

8. У взаємовідносинах з близькими мені людьми я часто відчуваю внутрішній дискомфорт, коли змушений просити їх про що-небудь

- Так
- ні

9. Мені здається, що мій характер схожий на характер батька / матері, який (яка) був (а) опорою в сім'ї

- Так
- ні

10. Характерна особливість справжньої жінки - покірність

- Так
- ні

11 Часто бувають ситуації, коли хтось чекає від мене пояснень, хоча все і так зрозуміло

- Так
- ні

12. Я не вмію і не хочу відкриватися повністю ні перед ким

- Так
- ні

13. Вважаю: підлеглий повинен вміти виконувати будь-які накази керівника

- Так
- ні

14. Я люблю керувати іншими людьми.

- Так
- ні

15. Я не люблю, коли близькі мені люди мене опікують

- Так
- ні

16. Вважаю, що справжній чоловік вміє підкоряти своїй волі жінок

- Так
- ні

17. Мені дороги мрії про «тиху пристань»

- Так
- ні

18. У важких ситуаціях, які вимагають негайного вирішення, мені, як правило, не потрібно багато часу, щоб вступити справедливо

- Так
- ні

19. Є така прислів'я: «Краще бути першим у селі, ніж останнім в місті». Чи справедливим є вона ?

- Так
- ні

20. Як ви поступите, якщо вам запропонують зробити реорганізацію вашого закладу?

- Так
- ні

21. Яке з цих двох думок вам ближче?

- Так
- ні

22. Хто, з вашої точки зору, істинний лідер?

- Так
- ні

23. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на совещанні, в компанії і т.п.) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію⁹

- Так
- ні

24. Більшість проблем виникає через те, що немає лідера з твердої рукою

- Так
- ні

4. Тест «оцінку керівника»

1. Ніколи нічого не вирішує до кінця, тягар невирішених питань лягає на його плечі, тисне. Через це він постійно психує, зриваючи злість на своїх підлеглих

- Так
- ні

2. Розкриває він значення роботи, виконуваної кожним з підлеглих, для спільної справи?

- Так
- ні

3. Приймає відвідає їв ен, тримаючи в одній руці телефонну труоку, а інший підписуючи паперу і в той же час консультуючи стоїть у письмового столу співробітника, - ось принцип його роботи

- Так
- ні

4. Гнучко змінює стиль свого керівництва, якщо буде потрібно

- Так
- ні

5. Письмовий стіл його завжди

завантажений паперами. Причому абсолютно незрозуміло, які з них важливі, які термінові, а які і зовсім не потрібні

- Так
- ні

6. Завжди засиджується в установі допізна, замість того, щоб ефективно спланувати свій робочий день. Через це постійно виглядає втомленим,

дратується по дрібницях

- Так
 - ні
7. Зазначає хорошу роботу своїх підлеглих в своїх доповідях вищому} 'керівнику
- Так
 - ні
8. Регулярно займається розбором скарг і задоволенням персональних прохань, що виходять від підлеглих
- Так
 - ні
9. Довіряють чи йому люди, які постійно пли тимчасово перебувають в його підпорядкуванні °
- Так
 - ні
10. Роз'яснює підлеглим причини і підстави прийнятих ним рішень
- Так
 - ні
- 11 Готовий до будь-якого компромісу, щоб уникнути відповідальності
- Так
 - ні
12. В якій обстановці він найчастіше робить зауваження своїм підлеглим?
- У присутності інших
 - Наодинці
13. Завжди носить з собою кучу непрочитаних паперів з роботи - додому, а з дому - на роботу
- Так
 - ні
14. Він прагне до використання в своїй роботі новітніх досягнень
- Так
 - ні
15. Має в своєму кабінеті бібліотеку новітньої літератури за фахом
- Так
 - ні
- | |
|--|
| 16. Схильний звалювати провину за свої помилки на інших, постійно шукає «цапів-відбувайлів» середн СВОЇХ підлеглих |
|--|
- Так
 - ні
17. Все бачить білим або чорним, дпяного немає відтінків, півтонів, нюансів |
- Так
 - ні
18. Любить давати поради навіть тим співробітникам, в специфіці діяльності яких нічого не погашає
- Так
 - ні
19. Для нього зима завжди настає несподівано. Він завжди стикається з непередбаченими обставинами, т. К. Не здатний передбачити TLX наближення і підготуватися до них
- Так
 - ні
20. Намагається вникнути в усі справи, навіть найдрібніші, через чого ніколи не має часу,
- Так
 - ні

21 Організовує навчання своїх підлеглих з метою поліпшення якості та підвищення ефективності їх роботи

- Так
- ні

22. Схильний з мухи робити слона Випадковим, другорядним деталям надає занадто велике значення, що не здатний відрізнити головне від другорядного

- Так
- ні

23. Намагається прийняти найкраще рішення, замість того, щоб прийняти здійсненне

- Так
- ні

24. Висловлює подяку своїм співробітникам за гарну роботу в присутності інших

- Так
- ні

25. Будь-яке рішення намагається відкласти «на завтра», в надії, що питання вирішиться сам собою або його вирішить хтось інший

- Так
- ні

26. За невеликий прорахунок в роботі влаштовує підлеглим грандіозний рознос

- Так
- ні

27. Прагне відшукати в підлеглих кращі їхні якості й орієнтуватися на них в спільній роботі

- Так
- ні

28. Фамільярен з підлеглими: каже «ти» навіть тим підлеглим, які вдвічі старше його. Може поблажливо поплескувати по плечу або обіймати за талію, демонструючи їм свою перевагу

- Так
- ні

29. Прагне доводити до підлеглих всю важливу інформацію, що отримується від вищестоящих керівників п організацій

- Так
- ні

30. Чи є у його підлеглих штани підвищення їх кваліфікації (пли індивідуальні плани подібного роду)?

- Так
- ні

Додаток В

Звіт таємного-кандидата

Посада, ПІБ керівника	
Дата і час проведення перевірки	
Оцінка поведінки керівника на різних етапах співбесіди	
1. Чим займався керівник, коли ви зайшли в кабінет (спілкувався по телефону, займався чимось по роботі (робив записи), просто сидів, просто стояв, займався сторонніми справами, не було на місці і т.д.)	
2. Привітання (так, ні)	
3. Час звернення керівника до кандидата (Відразу при вході, Кандидат першим почав розмову, через п'ять хвилин, після довгого мовчання кандидата, через 10 хвилин)	
4. Враження після співбесіди, бальна оцінка (від 1 до 10)	
Зовнішній вигляд	
Враження від спілкування	
Інформованість по вакансії, підприємству	
Інформованість за наявністю системи мотивації	
Інформованість по характеристикам посади	
зацікавленість	
переконливість	
Здатність вирішити проблему	
Загальна компетентність	

5. Манера спілкування керівника (<i>Байдужість, Нав'язливість, Роздратованість, Зарозумілість, Байдужість, Привітність, Товариськість, Терпіння, Доброзичливість, Ввічливість</i>)	
6. Знання вакансії, інформації про підприємство (<i>Наявність / відсутність, Характеристики, Правила прийому, Питання соціальної гарантії, Переваги підприємства, Недоліки підприємства, Здатність зробити порівняльну характеристику 2-х і більше вакансій, Здатність запропонувати іншу вакансію</i>)	
7. Чим цікавився керівник, які питання задавав.	
8. Рішення проблеми (увімкнуті пункти)	
Сам пропонує різні варіанти	
Намагається вирішити проблему	
Вміє ставити навідні запитання	
Виражається ясно і зрозуміло	
Відповідає впевнено, аргументовано	
Видає повну інформацію	
Йде на поводу у кандидата	
Йому все одно чи підходить кандидат чи ні	
Не вміє ставити навідні запитання	
Виражається специфічними термінами	
Відповідає плутано, відчувається незнання	
односкладові відповіді	
9. Уміння керівництва відповісти на заперечення, бальна оцінка (від 1 до 10)	
Додаткові зауваження	