

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Фармацевтичний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА В
УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконав: здобувач вищої освіти

групи 073МО 21 (3,10 д)-01

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Олександр ЦИРКУЛЕНКО

Керівник: асистент кафедри менеджменту,

маркетингу та забезпечення якості у фармації,

к. фарм. н. **Олена ШУВАНОВА**

Рецензент: професор закладу вищої освіти

кафедри соціальної фармації

д. фарм. н., професор, **Ганна ПАНФІЛОВА**

Харків — 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Метою роботи є дослідження напрямків використання сучасних теорій лідерства в управлінні персоналом організації. Проаналізовано господарську діяльність та конкурентну позицію ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка». розроблені рекомендації з впровадження програми розвитку лідерських якостей у менеджерів компанії та проаналізовані підходи до вимірювання результатів ефективності діяльності лідера.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліка використаних літературних джерел, викладена на 53 сторінках, включає 14 таблиць 13 рисунків, а також 45 джерел літератури.

Ключові слова: лідер, лідерство, теорії лідерства, управління персоналом, ефективність управління.

ANNOTATION

The purpose of the work is to study the directions of using modern theories of leadership in the organization's personnel management. The economic activity and competitive position of PJSC "Chempharmaceutical Plant "Chervona Zirka" are analyzed. Recommendations for the implementation of a program for developing leadership qualities in company managers are developed and approaches to measuring the results of the leader's performance are analyzed.

The qualification work consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of used literary sources, is presented on 53 pages, includes 14 tables, 13 figures, as well as 45 sources of literature.

Keywords: leader, leadership, leadership theories, personnel management, management effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1. Аналіз основних теорій лідерства	7
1.2. Вплив сучасних теорій лідерства на управління персоналом	14
1.3. Ключові характеристики ефективного лідерства в сучасних організаціях	17
Висновки до розділу 1	20
Розділ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ	22
2.1. Загальна характеристика організації ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка»	22
2.2. Аналіз системи управління персоналом в організації:	30
2.3. Оцінка застосування сучасних теорій лідерства в організації	32
Висновки до розділу 2	39
Розділ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ	41
3.1. Рекомендації з розробки й впровадження програми розвитку лідерських якостей у менеджерів компанії	41
3.2. Впровадження системи заохочення та мотивації лідерської поведінки та її оцінка	42
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	48
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Сучасний ринок праці характеризується високою динамічністю, цифровою трансформацією та посиленням конкуренції за таланти. У таких умовах традиційні методи управління персоналом поступаються місцем більш гнучким і адаптивним підходам, у яких лідер грає роль як керівника, а й наставника, мотиватора і партнера. Все більше компаній усвідомлюють, що успішне управління вимагає не тільки стратегічного мислення та ділової хватки, а й глибокого розуміння людських емоцій, потреб та мотивів. Використання сучасних теорій лідерства в управлінні персоналом розглядається не просто як сучасний тренд, а як стратегічно важливий інструмент управління, здатний підвищити конкурентоспроможність компанії, зміцнити бренд роботодавця та створити середовище, що сприятиме стійкому розвитку організації у довгостроковій перспективі. Саме тому тема кваліфікаційної роботи «Використання сучасних теорій лідерства в управлінні персоналом організації» є актуальною.

Мета дослідження. Дослідження напрямків використання сучасних теорій лідерства в управлінні персоналом організації.

Завдання дослідження. Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути поняття «лідерство» та провести теоретичний аналіз основних теорій лідерства;
- проаналізувати матеріали наукових публікацій, присвячені впливу сучасних теорій лідерства на управління персоналом;
- провести аналіз ключових характеристик ефективного лідерства в сучасних організаціях, ролі лідера, які він може виконувати;
- проаналізувати господарську діяльність та конкурентну позицію досліджуваного підприємства — ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка»;

- провести аналіз системи управління трудовими ресурсами на підприємстві ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка»;
- провести оцінку застосування сучасних теорій лідерства в організації та запропонувати напрямки діяльності з метою підвищення управлінської ефективності.
- розробити рекомендації з впровадження програми розвитку лідерських якостей у менеджерів компанії та проаналізувати підходи до вимірювання результатів діяльності лідера.
- зробити прогноз економічного ефекту від впровадження проекту.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження обрано ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка» —вітчизняне виробниче фармацевтичне підприємство.

Предмет дослідження. Оцінка застосування сучасних теорій лідерства в організації розробка напрямків діяльності з метою підвищення управлінської ефективності.

Методи дослідження. Для проведення дослідження застосування сучасних теорій лідерства на підприємстві ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка» були використані метод спостереження та метод традиційного аналізу документів, які належать до якісних методів і дозволяють здійснити глибокий аналіз предмету дослідження. Для визначення ступеню проявів лідерських здібностей, стилю керівництва, розвитку емоційного інтелекту та рольових компетенцій було використано метод опитування. Під час дослідження була проаналізована фінансова звітність підприємства, розраховані показники, що характеризують ефективність управління. Окрім того були проаналізовані матеріали, отримані з відкритих джерел: вебсайт, наукові публікації, сторінки компанії в соціальних мережах тощо.

Елементи наукової новизни роботи полягають в пошуках підходу до використанні сучасних теорій лідерства до управління персоналом, що може вплинути на ефективність управління підприємством.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати дослідження будуть актуальними для управління персоналом фармацевтичних підприємств. Розроблені рекомендації з впровадження програми розвитку лідерських якостей у менеджерів компанії та проаналізовані підходи до вимірювання результатів діяльності лідера дозволяють більш об'єктивно та комплексно оцінити лідерську ефективність, ідентифікувати сильні сторони та області для розвитку, а також підвищити ефективність лідерства в організації.

Апробація результатів дослідження і публікації. Матеріали дослідження були представлені на V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE» (10-11 грудня 2024 р.). За результатами дослідження були опубліковані тези.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліка використаних літературних джерел), викладена на 53 сторінках, включає 14 таблиць 13 рисунків, а також 45 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Аналіз основних теорій лідерства

Лідерство є одним із найважливіших компонентів ефективного керівництва і залишається однією з найактуальніших проблем сучасного менеджменту, оскільки воно притаманне всім сферам людського життя, де існує влада та стійке об'єднання людей. В останні десятиліття саме виявлення та розвиток успішних лідерів стало одним із актуальних завдань сучасного бізнесу, тому компанії почали активно навчати свій персонал вищої ланки, розвиваючи у нього навички, необхідні для успішного лідера [4].

В менеджменті лідерство визначають як становище (статус) певної особистості в організації, її підрозділі, групі, яке характеризується здатністю особи, що займає його, впливати на інших людей, спрямовуючи їх зусилля на досягнення певних цілей організації [9]. Теоретичний аналіз поняття «лідерство» представлений у табл. 1.1

Лідер організації — це людина, яка ефективно здійснює формальне та неформальне керівництво та лідерство. У свою чергу, лідерство — це наука, і практика, і мистецтво [3, 10].

Існує декілька класифікацій теорій лідерства. Одна з них поділяє їх на теорії лідерських якостей, ситуативні та поведінкові теорії лідерства. Останні роки ознаменувалися розвитком інтеракціоністських теорій лідерства.

Суть теорій лідерських якостей (trait leadership theory), в розробку яких значні внески зробили такі науковці, як Ф. А. Вудс, Р. Кеттел, Г. Стайс, Р. Стогдилл, Р. Манн, А. Лоутон та Е. Роуз, полягає в тому, що кращі з керівників мають певний набір особистих якостей. Отже, ці теорії виходять із можливості визначення універсального набору лідерських якостей (фізіологічних, психологічних, інтелектуальних та особистісних), які дозволяють формувати лідера та групи послідовників для вирішення проблемних завдань [16, 17, 39].

Теоретичний аналіз понять «лідер» і «лідерство»

Визначення	Автор
«Лідер — той, хто має послідовників»	Пітер Друкер
«Напередодні майбутнього, що наближається, лідерами будуть ті, хто наділяє повноваженнями інших»	Біл Гейтс
«Лідер — це член організованої групи, за яким ця група визнає певне право приймати і диктувати значущі для групи рішення в ситуаціях будь-якого рівня»	Стефен Р. Кові
«Лідер — є головна авторитетна особистість у групі, яка займає системостворчу роль у спільній діяльності та регулюванні взаємин у групі».	Стефен Р. Кові
«Лідерство - це, перш за все, відносини домінування та підпорядкування, впливу та прямування в системі міжособистісних відносин у групі»	Паригін Б. Д
«У контексті відносин влади лідерство має на увазі тривале, а не спорадичне здійснення влади, зазвичай, пов'язане з особистісними характеристиками суб'єкта-лідера»	Підпригора С.Я.
«Лідерство». Автор дослідження розуміє та трактує це поняття як". механізм групової інтеграції, що поєднує індивідів навколо формального/неформального лідера».	Стефен Р. Кові

Джерело: складено автором на основі [5, 6, 7, 12, 16, 24, 29]

До структури лідерства входять п'ять основних елементів, характеристики яких представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика основних елементів лідерства

Елемент	Коротка характеристика
Лідер	Має особистісні риси, здібності та можливості, орієнтовані на ціль. Лідером можна вважати лише того, хто неодноразово займав лідируючу позицію і перебував у ній досить довгий час.
Послідовники	Мають свої якості та можливості для реалізації мети. Лідери та послідовники нерідко обмінюються ролями, оскільки сила впливу послідовника на лідера буває порівнянна зі зворотним впливом.
Завдання	Формуються відповідно до мети, а самі завдання визначають функції. Вони спрямовують діяльність групи та висувають вимоги до лідера.
Ситуація	Найчастіше людина стає лідером завдяки його активної адаптації до середовища, здатності використовувати свої якості в ситуації, що склалася, і встановити міжособистісні відносини «ситуація – лідер – послідовники».
Група	Для групи характерні взаємини, організація праці, комунікаційний клімат, задоволеність працею, дисципліна, статево-вікова структура. Склад групи та її стан впливають на характер лідерства, лідерів та стійкість їх становища.

Джерело: [38]

Деякі з якостей лідера, визначені теоретиками: рівень інтелекту та знань; чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна та економічна освіта, високий ступінь впевненості в собі, вражаюча зовнішність, енергійність рухів та стан здоров'я тощо.

Зв'язок між наявністю певних якостей індивіда та лідерством, очевидно, існує, але він не має стійкого характеру. Підхід з позиції особистих якостей здебільшого описав лідерство як односторонній процес впливу. Визнаючи, що лідер може мати характеристики, відмінні від характеристик його прихильників, у теоріях не зверталось уваги на процес взаємодії, який визначає становище лідера.

Суть поведінкових теорій лідерства (behavioral theory) полягає у визначенні манери поведінки лідера стосовно підлеглих (стилем лідерства, керівництва). Відомі поведінкові теорії лідерства: дослідження К. Левіна, теорії «Х» та «У» Д. Макгрегора, теорія Р. Лайкерта, класифікація стилів лідерства, розроблена в університеті штату Огайо, «управлінські грати». Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів поведінки керівника. Це стало серйозним внеском у розуміння складності лідерства та ефективності керівництва. До основного недоліку поведінкових теорій відносять тенденцію виходити з припущення, що існує якийсь один оптимальний стиль керівництва [24, 36].

Саме до поведінкових можна віднести парадигму транзакційного лідерства, яка, у своїй основі має створення відповідного керованого клімату, коли персональний вплив лідера знаходить відображення у поведінці послідовників [21].

Ситуаційні теорії лідерства (situational theory) з'явились наприкінці 1960-х років. Їх зміст полягає в умінні керівника-лідера поводитися по-різному у конкретних ситуаціях. Цей підхід також широко апелює до стилів лідерства, але ґрунтується на ситуаціях, в яких виявляються лідерські якості та навички. Відомі ситуаційні теорії лідерства: модель Херсі–Бланшара, модель

ситуаційного лідерства Ф. Фідлера, підхід «шлях-мета» Т. Мітчела та Р. Хауса, модель прийняття рішень керівником Врума–Єттона [40, 42].

Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки та особисті якості найбільше відповідають певним ситуаціям. Результати їх досліджень вказують, що аналогічно до того, як різні ситуації вимагають своїх організаційних структур, так і в залежності від характеру конкретної ситуації повинні вибиратися різні способи керівництва [5, 6, 37].

Інша класифікація поділяє теорії лідерства за спрямованістю на ті, що орієнтовані на персону лідерства, орієнтовані на відносини між лідером і послідовниками, та теорії лідерства орієнтовані на послідовників. Кожен із наведених типів теорій лідерства має чіткі відмінності один від одного [28, 36].

Односторонній наголос або на риси та поведінку лідера, або на ситуацію, в якій він вибирав необхідний йому стиль керівництва, характерний для класичних теорій лідерства викликав потребу у створенні нових підходів до вивчення лідерства. Сучасні концепції лідерства прагнуть поєднати ці дві добре вивчені сторони лідерства.

Відповідно до концепції харизматичного лідерства харизматичним вважається той лідер, який через свої особистісні якості здатен надавати глибокий вплив на послідовників. Лідери цього типу відчують високу потребу у владі, мають сильну потребу у діяльності та переконані у моральній правоті того, у що вони вірять [8, 23].

Концепцію первинного лідерства було розроблено з урахуванням концепції емоційного інтелекту Д. Гоулмана, яка стверджує, що володіння та постійний розвиток емоційного інтелекту лідера сприяє підвищенню ефективності його лідерства. Сутність теорії емоційного лідерства полягає у тому, що лідер повинен направляти колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу дружності, боротися з негативними настроями. Ця теорія передбачає емоційну компетентність, можливість надання емоційної підтримки, вміння управляти собою та відносинами з іншим людьми. Ознаки основних компонентів емоційного інтелекту представлені у табл. 1.3 [1].

Компоненти емоційного інтелекту

Компонент	Визначення	Ознаки
Самопізнання	Здатність розуміти власні емоції	Впевненість у собі Реалістична самооцінка Почуття гумору, самоіронія
Саморегуляція	Вміння контролювати свої емоції	Довіра з боку інших Відкритість до змін
Мотивація	Внутрішнє прагнення досягати цілей	Сильне прагнення до успіху Оптимізм Відданість організації
Емпатія	Розуміння емоцій інших людей	Сенситивність Слугування клієнтам та споживачам Експертиза у вихованні та утриманні талантів
Соціальні навички	Вміння ефективно взаємодіяти з іншими	Переконливість Ефективність лідерства у змінах Лідерство в командах

Джерело: [1]

Автор концепції «внутрішнього стимулювання лідерства» К. Кешман приділяє велику увагу саме особистості лідера та його здатності до самопізнання, пропонуючи спеціальні інструменти для визначення поточного рівня майстерності у семи областях (самопізнання, цілепокладання, управління змінами, міжособистісні відносини, буття, знаходження рівноваги, вміння діяти) та засоби їх самовдосконалення [1].

Концепція «трубопроводу лідерства» (leadership pipeline) Р. Черена, С. Дроттера та Дж. Ноела. передбачає просування лідера «сходами майстерності» (рис. 1.1.) але у той же час ця концепція має вузьку спрямованість управлінського процесу у зв'язку з організаційною ієрархією, що робить її застосування можливим лише для організацій, які відповідають описаній процедурі вертикального зростання співробітників.

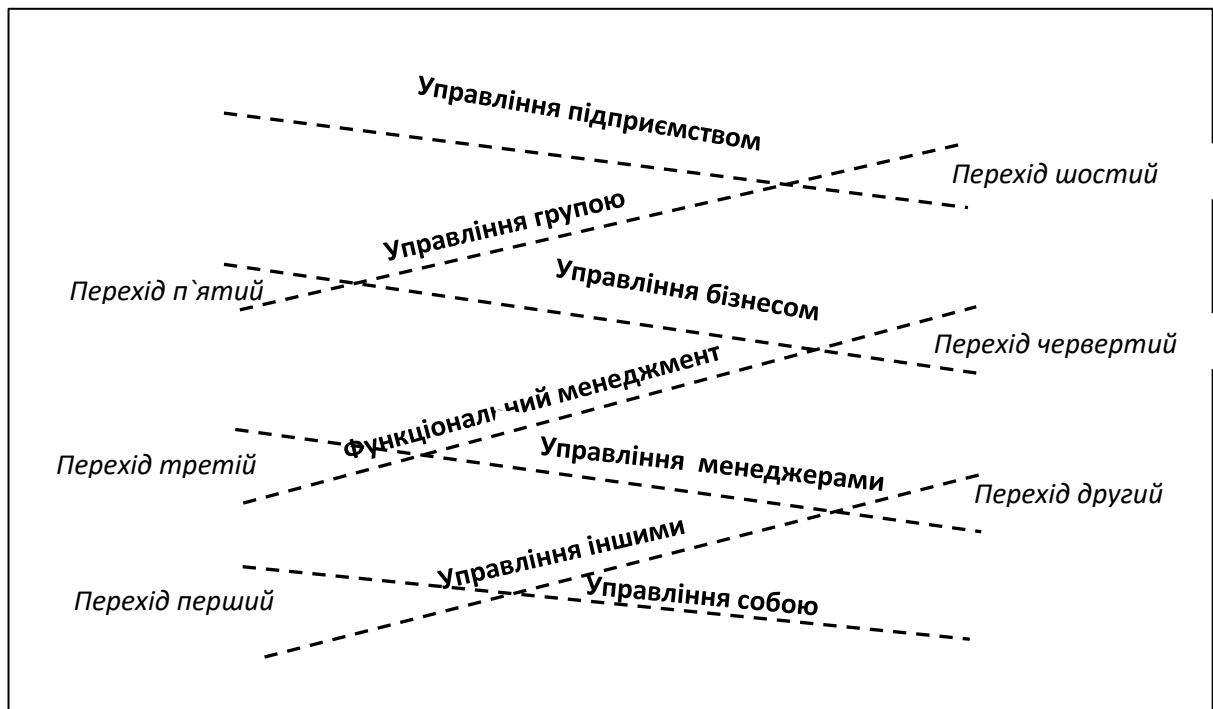


Рис. 1.1. Навички й переходи в розвитку лідера в теорії «трубопроводу лідерства»

Джерело: [35]

В теорії опосередкованого лідерства Р. Фішера і А. Шарпа, вихідною точкою є те, що для реалізації функції лідерства не завжди необхідно займати формальну позицію лідера. Автори концепції наводять перелік навичок, необхідних для здійснення опосередкованого лідерства: чітке формулювання бажаних результатів; бачення перспективи; встановлення відносин співпраці та освоєння нових форм навчання [43].

Теорія «двигуна лідерства» Н. Тічі орієнтована на виявлення умов, що зі звичайного лідера роблять переможця, сприяють тому, щоб залишатися лідером. Н. Тічі провів дослідження організацій, які відповідали критерію довгострокової успішності, і прийшов до наступних висновків: в організаціях-

переможцях лідери існують на всіх рівнях; ефективне лідерство передбачає, щоб лідери вищого рівня виховували лідерів на нижчих рівнях управління; лідери повинні вміти «передавати точку зору» (teachable point of view); лідери повинні володіти методикою виховання нових лідерів [2].

Концепція сполучного лідерства, автором якої є Дж Ліпман-Блюмен пропонує низку інструментів («очищений макіавеллізм»: політичний прагматизм, заснований на високих етичних принципах; особистісну автентичність та відповідальність; навички побудови спільноти однодумців; орієнтацію на довгострокову перспективу; лідерство через очікування; пошук сенсу життя), завдяки яким лідер може освоїти різноманітні стилі досягнення результатів [25]. Ідея цієї теорії полягає у тому, що лідер повинен співвідносити свої цілі та прагнення з цілями й прагненнями інших. З цією теорією Дж Ліпман-Блюменом пов'язав теорію «гарячих груп», де «гарячі групи» — це згуртовані ефективні групи людей, цілком зосереджені на виконанні спільного завдання.

У рамках концепції управління парадоксами під парадоксом розуміється якась проблема, яка не має однозначного (статичного) рішення, а потребує постійної уваги та зміни поведінки, і парадокс має лише одне динамічне рішення [9].

Концепція «блакитного океану» розглядає нерозкриті таланти співробітників як «блакитний океан», розкриття яких призводить до високих результатів роботи всього колективу та підвищення ефективності лідерства.

1.2. Вплив сучасних теорій лідерства на управління персоналом

Формування культури лідерства є однією зі складових успішної економіки. Наявність розвиненого лідерства дозволяє управляти організацією ефективніше і це стосується як керівника, так і співробітників. Лідерство не відміняє необхідності управління, але за наявності одних і тих самих ресурсів розвинене лідерство дозволяє отримати кращі результати. Тобто розвиток лідерства — це один із напрямів інвестицій, що не потребує значних

фінансових вкладень, але здатен значно покращити фінансові результати [13, 34].

Лідерство є специфічним типом управлінської взаємодії, що заснована на найефективнішому поєднанні різних джерел влади і спрямована на заохочення людей до досягнення загальних цілей. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які приписуються тим, хто успішно впливає на інших, з іншого боку — це процес наполегливої діяльності на шляху досягнення колективом або організацією своїх цілей [35].

Лідерство передбачає використання двох каналів управлінських взаємодій:

- авторитет (в основі знаходяться визнані послідовниками статус, досвід, майстерність, знання і т. д. тощо)
- харизма (гуманізм, моральність, мораль, повага) [33].

Лідерство відповідає потребам сучасних організаційних систем, сприяє самоорганізації та оновленню їхніх характеристик системи, забезпечує її функціонал. Саме лідерство дає можливість не тільки вертикального впливу на властивості організації, а й горизонтального узгодження і функціонального скріплення елементів, розподілу ролей, підтримки вертикалі владних відносин [12].

В ідеальній ситуації управління, що впливає на підлеглих, звертається рівною мірою як до почуття, так і до розуму. Метою такого управління є підвищення мотивації учасників, отримання задоволення від співробітництва та посилення усвідомлення успіху. Відносини між керівником та працівниками базуються замість прямого контролю на взаємній довірі. Цьому сприяє ясне та довгострокове прогнозування, розвиток та сприяння самоконтролю працівників [14].

Сучасними трендами в мотивації персоналу організації є персоналізація винагород, коли стандартизовані винагороди трансформуються у високо персоналізовані. Ключовими факторами їх еволюції є фокус на індивідуальний внесок працівника, гнучкість та різноманіття програм компенсацій відповідно

до потреб та стилю життя працівника. При цьому за результатами опитування, проведеного в Україні компанією «Делойт» щодо ефективності стратегії винагород в наданні персоніфікованих та гнучких винагород, 28% опитуваних стверджують, що їх програма заохочень застаріла та потребує перегляду та лише 4% респондентів зазначають, що у їх компаніях винагороди є інноваційними та гнучкими щодо типу та частоти, персоналізовані відповідно до уподобань працівників і пристосовані до специфічних особливостей поведінки [45].

Сучасні керівники розуміють, що задля покращення фінансової діяльності підприємства необхідно розвивати лідерські якості персоналу. Адже управління на основі лідерства дозволяє сформулювати у співробітників бачення майбутнього і задати напрям докладання зусиль, створити необхідний рівень енергії та мобілізації співробітників і умови, в яких співробітники хочуть бути частиною системи, а не просто працювати на неї [2, 18, 20]

Сучасні підходи до управління персоналом, такі як управління талантами та лідерством, стають все більш важливими. Особливу увагу приділяють визначенню чітких критеріїв лідерства на кожному етапі роботи з персоналом [22, 26]. Компанії, які систематично використовують ці критерії при відборі, просуванні та мотивації співробітників, надають їм зрозумілі орієнтири. Це допомагає працівникам відчувати, що їхні здібності використовуються найбільш ефективно для досягнення стратегічних цілей компанії та її успіху [31].

Для впровадження лідерами своїх переконань, цінностей та уявлень існують два типи механізмів — первинні і вторинні [15]. Первинні механізми застосування основ культури визначають наступні напрямки:

- на що звертають увагу, що оцінюють і що контролюють лідери;
- як лідери поведуться у критичних випадках і за організаційних криз;
- як лідери розподіляють ресурси;
- свідоме рольове моделювання;
- як лідери визначають рівні винагороди та статусу;

- як лідери наймають, відбирають, підвищують по службі та відлучають працівників групи.

Вторинні механізми сприяють проясненню та закріпленню основ культури. До них відносяться:

- структура та облаштування організації;
- організаційні системи та процедури;
- організаційні звичаї та ритуали;
- дизайн фізичного простору, фасадів та будівель;
- історії про важливі події та людей.

Найбільш важливі сигнали можуть надсилатися лідерами під час зборів та інших заходів, присвячених вирішенню питань планування та бюджетування, внаслідок чого така діяльність набуває особливої управлінської значущості.

1.3. Ключові характеристики ефективного лідерства в сучасних організаціях

При оцінюванні якостей керівника враховується рівень і якість виконання ним таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва (організатора трудового колективу, наставника працівників, виразника і захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та розповсюджувача інформації) [30].

Керівник колективу як організатор його трудової діяльності повинен вміти ставити перед колективом конкретні цілі і виділяти серед них головні і другорядні, раціонально розподіляти зусилля колективу для досягнення поставлених цілей, визначати засоби і методи вирішення конкретних завдань, уміло використовувати знання та досвід членів колективу при розподілі завдань окремим працівникам [20].

Слід зазначити, що керувати колективом може й людина позбавлена якостей лідера. При цьому у їх підходах до управління організацією будуть спостерігатися значні відмінності (табл. 1.4)

Відмінності менеджера-адміністратора від лідера

Менеджер як адміністратор	Менеджер як лідер
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План — основа дій	Бачення — основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професійний	Ентузіаст
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Поважаємо	Обожнюємо

Джерело: [20]

Сучасні дослідження демонструють тенденцію, коли підвищення продуктивності персоналу починається на перетині бізнес-результатів і результатів праці кожної людини.

Дослідження компанії «Делойт» встановило, що більшість керівників добре усвідомлюють необхідність змін в управлінні персоналом. А саме недооцінка необхідності таких змін на думку 33% опитаних керівників є причиною неспроможності їхньої організації досягти прогресу. Натомість внутрішні обмеження, такі як нездатність до змін, обмежені ресурси та відсутність узгодженості керівництва, постійно наводяться як виправдання організаційної інерції [45].

Щоб бути успішними, організації повинні відмовитися від ілюзій повного контролю, які існували раніше, та визнати роль працівників, які беруть на себе більшу відповідальність за організаційні та суспільні

результати, беручи участь в управлінні. Так, у дослідженні, проведеному в 2023 році було встановлено, що організації з більшою залученістю працівників у розробку та впровадження організаційних змін мали більше шансів отримати позитивні результати. Зокрема, керівники організацій, де працівники беруть участь в управлінні, заявили, що у них у 1,8 рази більше шансів мати високозалучену робочу силу, у 2 рази більше шансів бути більш інноваційними та в 1,6 разів частіше, ніж їхні колеги, вони можуть передбачати зміни та ефективно реагувати на них [45].

Щоб розвивати потенціал своїх працівників, сучасні організації створюють сприятливі умови. Це робить організацію більш цінною для співробітників, адже вони отримують можливості для: набуття нових навичок; стабільної та добре оплачуваної роботи; просування кар'єрними сходами; більшої залученості та відчуття справедливості. В результаті, компанії змагаються не тільки у своїй основній галузі, але й у сфері управління талантами. Керівники повинні враховувати взаємозв'язок між ефективністю працівників та результатами бізнесу, щоб досягти успіху в обох цих сферах.

Візіонерський підхід до лідерства полягає у тому, що бачення і місія є продуктом самої групи і формуються всередині, стаючи сильним культурним елементом. Основними характеристиками цього підходу є такі якості лідера, як візіонерство, співробітництво в напрямку до загальної цілі, вміння відчувати і правильно відреагувати на кількість членів колективу. При цьому такі лідери часто вибираються самою командою зсередини, а сама команда часто складається за принципом самоорганізованої групи. Це означає, що кожен член команди приймає рішення і діє на благо організації і не потребує того, щоб лідер спонукав його до такої поведінки [5, 7].

Емпатичне лідерство — це стиль управління, у якому керівник виявляє чуйність до емоційного стану співробітників, враховує їх точку зору і створює середовище, що сприяє відкритому діалогу. Основні принципи емпатичного лідерства — це уважне ставлення до думки та почуттів співробітників; створення довірчої атмосфери; розуміння унікальності кожного

співробітника; здатність змінювати стиль керування залежно від ситуації. Емпатичне лідерство тісно пов'язане з емоційним інтелектом. За моделлю Деніела Гоулмана [11], емоційний інтелект включає: розуміння власних емоцій; керування емоційними реакціями; прагнення досягненню цілей; здатність розуміти емоції інших; вміння ефективно взаємодіяти з людьми. Високий рівень емоційного інтелекту робить лідера більш ефективним та сприяє побудові довірчих відносин у колективі. Співробітники, які відчують підтримку з боку керівника, демонструють вищий рівень мотивації та задоволеності роботою. Згідно з дослідженням Gallup [41], підприємства з високим рівнем залученості персоналу на 21% продуктивніше і 22% прибутковіше.

Емпатичні лідери створюють культуру довіри, що сприяє зниженню плинності кадрів. Наприклад, компанії, такі як Google та Microsoft, активно впроваджують емпатичні підходи до управління, що підвищує лояльність співробітників.

Один з основоположників сучасних принципів управління, Пітер Друкер, позиціонував феномен лідерства як один з життєво необхідних елементів в системі організаційного управління. Він розглядав лідерство не тільки як продукт організаційної або групової взаємодії, але і як фактор, що створює ці взаємодії. При цьому можливість стати лідером, на його думку є у кожної людини, навіть з вельми середніми здібностями [24].

Висновки до розділу 1

1. Розглянуто поняття «лідерство» та проведено аналіз основних теорій лідерства, до яких відносять теорії лідерських якостей, ситуативні та поведінкові. Приділено також увагу сучасним інтеракціоністським теоріям лідерства, які позбавлені недоліків класичних теорій, що роблять односторонній наголос або на риси та поведінку лідера, або на ситуацію,

в якій він вибирав необхідний йому стиль керівництва. Сучасні концепції лідерства прагнуть поєднати усі сторони лідерства.

2. Проаналізовано матеріали наукових публікацій, присвячених впливу сучасних теорій лідерства на управління персоналом, в яких відзначено, що наявність розвиненого лідерства дозволяє управляти організацією більш ефективно. До складових, які найчастіше використовують можна віднести; розвиток системи мотивації; управління талантами й лідерськими якостями співробітників; сприяння виникненню почуттів причетності співробітників до успіху організації; залучення їх до управління тощо.
3. Проаналізовані ключові характеристики ефективного лідерства в сучасних організаціях, де лідер повинен відігравати ролі організатора трудового колективу, наставника працівників, виразника і захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та розповсюджувача інформації. Важливими підходами з боку лідерських якостей є також візіонерство й емпатичне лідерство.

Розділ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика організації ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка»

Об'єктом дослідження є виробниче підприємство ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка». В об'ємі реалізації підприємства 97,6% становлять лікарські засоби у вигляді таблеток, капсул, мазей, настоянок. Окрім того підприємство виробляє косметичні засоби та дієтичні добавки. ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка» є власником державних ліцензій на виробництво дукарських засобів, оптову торгівлю та імпорту лікарських засобів.

Підприємство було одним з перших фармацевтичних виробництв України, засноване у 1923 році. На той час воно виробляло хімічні реактиви й парфумерну продукцію. Під час II Світової війни воно було майже повністю зруйноване та згодом перетворилося на сучасне українське виробництво, яке до 1991 р. виробляло фармацевтичні субстанції, такі як норсульфазол, білий стрептоцид, фталазол тощо. Пізніше до них додалися кумаринові препарати (дикумарин, неодикумарин). Продукція підприємства експортувалася у 23 країни світу [27].

Починаючи з 1991 рік, підприємство Хімфармзавод «Червона Зірка» перепрофілювалося на випуск готових лікарських засобів. Наразі асортимент підприємства налічує 250 найменувань товарів, серед яких лікарські засоби, дієтичні добавки та лікувальна косметика. У своїй структурі має три основних виробничих цехи: з виробництва м'яких лікарських засобів; твердих лікарських засобів та рідких лікарських засобів. Загальна площа підприємства складає понад 16 тисяч м². Слід зазначити, що за кількістю найменувань лікарських засобів компанія посідає сьоме місце серед українських фармацевтичних виробників (рис. 2.1).

Кількість товарних позицій

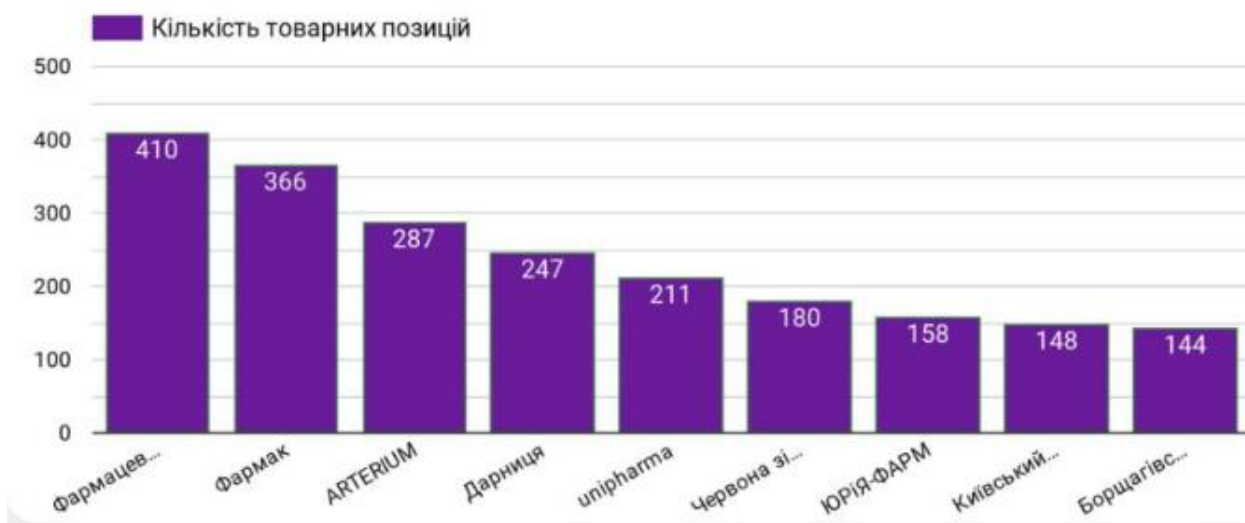


Рис. 2.1. Рейтинг фармацевтичних компаній України від Ukrainian Business Award за кількістю товарних позицій в асортименті.

Джерело: [32]

Хімфармзавод «Червона зірка» має власний відділ фармацевтичних розробок, що робить можливим власними силами розробляти та впроваджувати у виробництво сучасні лікарські засоби, косметичні засоби та дієтичні добавки.

На підприємстві запроваджена Фармацевтична система якості, до якої інтегровано систему менеджменту якості ISO 9001, систему менеджменту безпечності харчової продукції ISO 22000, та належну виробничу практику (GMP) для косметичних засобів ISO 22716. Хімфармзавод «Червона зірка» сертифікований відповідно до вимог міжнародних стандартів: GMP, ISO 9001, ISO 22000 та ISO 22716 [27].

Основна мета існування підприємства підприємства ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка» сформульована й відображена у його місії: «Ми забезпечуємо захист здоров'я і підвищуємо якість життя наших

споживачів завдяки виробництву сучасних високоякісних, ефективних і безпечних лікарських засобів». Як свої пріоритетні цінності підприємство обрало: якість продукції, співробітництво з бізнес-партнерами, високий рівень компетентності персоналу, доступність товарів підприємства для споживачів і орієнтація на клієнта.

Частка на українському ринку становить до 2%, частка експорту в реалізації складає 0,6%. За кількістю країн, куди експортується продукція компанії, вона посідає третю позицію, її товари присутні на ринках 40 країн (рис. 2.2).

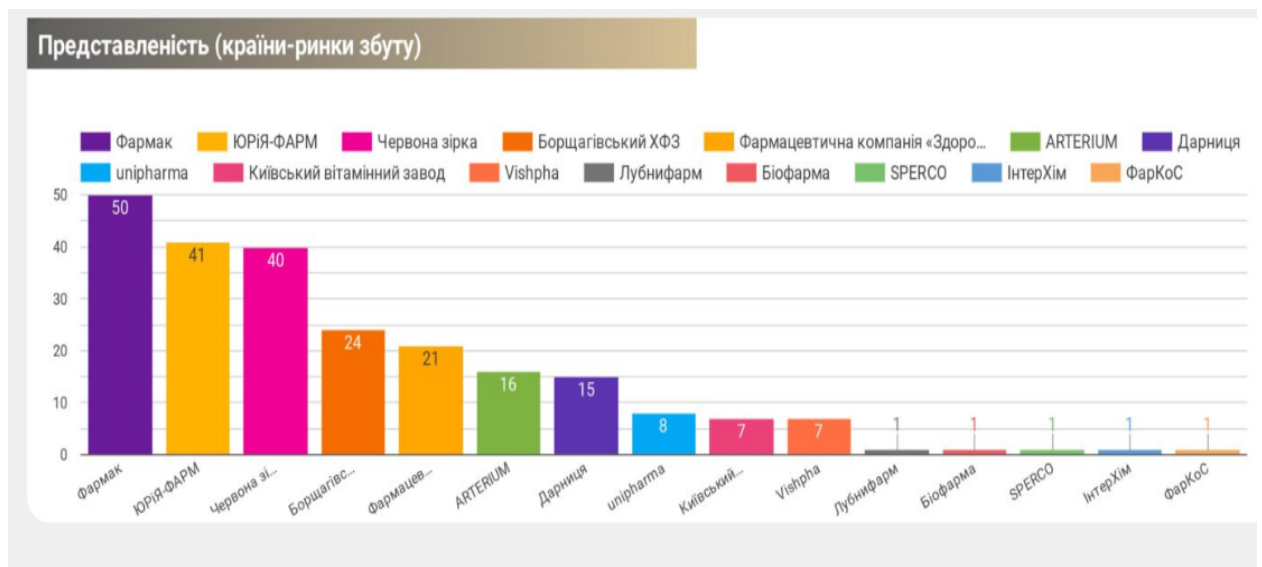


Рис. 2.2. Рейтинг фармацевтичних компаній України від Ukrainian Business Award за представленістю продукції в інших країнах

Джерело: [32]

Основними дистриб'юторами, з якими співпрацює ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка» є великі оптові фірми України, такі як ТОВ «Фіто-Лек» м. Харків, СП «Оптіма-Фарм. ЛТД» м. Київ та ТОВ «БаДМ» м. Дніпро. Це дає підстави стверджувати що виробник застосовує селективний метод збуту.

Хоча ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка» не входить до ТОП-20 компаній за обсягами реалізації товарів у грошовому вираженні за 2024 р., у рейтингу кращих фармацевтичних компаній України від Ukrainian Business Award вона посідає 9-те місце (рис. 2.3)

Місце в рейтингу	Компанія	Бали	Бали %
1	Фармак	12,20856481	100,0
2	ARTERIUM	12,08568917	99,0
3	Фармацевтична компанія «Здоров'я»	10,87440492	89,1
4	Дарниця	10,51643553	86,1
5	ЮРІЯ-ФАРМ	8,304267088	68,0
6	ІнтерХім	7,441980648	61,0
7	Борщагівський ХФЗ	6,202722593	50,8
8	unipharma	6,106522407	50,0
9	Червона зірка	5,366707022	44,0
10	Київський вітамінний завод	4,989425966	40,9
11	Лубнифарм	3,456723566	28,3
12	Біофарма	3,227262004	26,4
13	Vishpha	3,181101893	26,1
14	SPERCO	2,993012218	24,5
15	ФарКоС	2,303725294	18,9

Рис. 2.3. Рейтинг кращих фармацевтичних компаній України від Ukrainian Business Award

Джерело: [32]

Реалізація готової продукції, в основному, відбувалася з відстрочкою платежу до 60 днів, реалізовані обсяги за звітні роки становлять в середньому більш 25 млн. грн. у місяць, однак, якщо не враховувати падіння у 2022 році, реалізація більш 30 млн.грн в місяць.

Конкурентна ситуація на фармацевтичному ринку України стимулює підприємство до застосування різноманітних засобів просування продукції. Зокрема, змінена стратегія просування продукції через аптечний сегмент (визначена категорійність аптек, збільшено кількість і частота відвідувань). Розвивається продаж через мережу Інтернет, проводяться рекламні компанії для підтримки виводу на ринок нових продуктів. Активно розвивається зовнішня служба. За період з 01.01.2020 року по 31.12.2023 року на медичних представників було витрачено близько 26086 тис. грн. Загальна частка цих витрат у реалізованої продукції становить близько 2,8% [27].

Аналіз основних показників господарської діяльності ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка» за 2021–2023 рр. (табл. 2.1) показує суттєве зниження у 2022 р., пов’язане з початком воєнних дій у наслідок зв’язку зі збройною агресією російської федерації У 2023 році відбулося відчутне відновлення, хоча не всі показники повністю повернулися до рівня 2021 року..

Таблиця 2.1

**Основні показники господарської діяльності ПРАТ «Хімфармзавод
«Червона Зірка» за 2021–2023 рр.**

№	Показник	2021	2022	2023	Відносне відхилення 2021/2022	Відносне відхилення 2022/2023
1	Обсяг виробництва у відпускних цінах, млн грн	300,6	262,3	341,2	-12,74	30,08
2	Реалізація готової продукції, млн грн	313,0	255,7	348,4	-18,31	36,25
3	Собівартість реалізованої продукції, млн грн	139,4	90,8	152,4	-34,86	67,84
4	Рентабельність реалізованої продукції (за собівартістю), %	124,6	181,7	128,6	45,83	-29,22
5	Прибуток до оподаткування, млн грн	22,3	13,3	19,3	-40,36	45,11
6	Прибуток після оподаткування, млн грн	17,6	10,6	14,6	-39,77	37,74

Джерело: складено автором на підставі даних додатку А

Зростання виробництва продукції у 2023 р. на 30,08% порівняно з 2022 роком показує відновлення виробництва та, можливо, збільшення попиту. Слід зазначити, що обсяг виробництва у 2023 році перевищує показник 2021

року, що є позитивним сигналом і може бути наслідком відновлення економіки, адаптації до нових умов або ефективних маркетингових зусиль. Зростання собівартості реалізованої продукції у 2023 р. на 67,84% порівняно з 2022 роком очікувано, оскільки обсяги виробництва та реалізації зросли.

Динаміка прибутку корелює з динамікою обсягів реалізації та рентабельності. Важливо аналізувати структуру доходів і витрат підприємства, щоб зрозуміти, які фактори найбільше впливають на формування прибутку. Зменшення прибутковості у 2022 році є наслідком впливу зовнішніх факторів. Як підсумок можна зазначити, що підприємство продемонструвало здатність до відновлення після складного 2022 року.

Аналіз фінансових показників підприємства демонструє позитивну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні доходу та чистого прибутку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Фінансові показники ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка»
за 2022–2024 рр.**

	2024	2023	2022	Відносне відхилення 2022/2023, %	Відносне відхилення 2023/2024, %
Дохід	404 906 000	348 429 000	255 721 000	36,25	16,21
Чистий прибуток	24 063 000	14 647 000	10 575 000	38,51	64,29
Активи	348 852 000	300 774 000	335 162 000	-10,26	15,98
Зобов'язання	79 768 000	87 141 000	129 429 000	-32,67	-8,46
Кількість працівників	277	267	376	-28,99	3,75

Джерело: складено автором на підставі даних додатку А

Зростання доходу, що спостерігається як у 2023 так і у 2024 свідчить про збільшення обсягів продажів або підвищення цін. Чистий прибуток також демонструє зростання у 2023 році, однак, темпи зростання прибутку у 2024

році значно вищі, ніж темпи зростання доходу. Це може свідчити про підвищення ефективності управління витратами або про вплив інших факторів.

Активи підприємства зменшились у 2023 році, та у 2024 році спостерігається незначне зростання активів на 15,98%. Зобов'язання підприємства значно зменшились у 2023 році, що може свідчити про погашення боргів, реструктуризацію кредитного портфеля або інші фінансові операції. У 2024 році зобов'язання продовжують зменшуватись і це позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства. Отже, зменшення зобов'язань та збільшення власного капіталу (опосередковано видно через зростання прибутку при зменшенні активів) свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз показників фінансового стану підприємства представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники фінансового стану підприємства ПРАТ «Хімфармзавод
«Червона Зірка» за 2022–2024 рр.**

Група	Показник	Значення
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	3.51
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0.25
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	2.15
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1.15
	Поточна платоспроможність	-166 384
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	128.56

Джерело: розраховано автором на підставі даних додатку А

Частка основних засобів в активах підприємства 17.27 % свідчить про те, що значна частина активів підприємства представлена не основними засобами (будівлі, обладнання тощо), а, ймовірно, оборотними активами

(запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти) або іншими необоротними активами. Для виробничого підприємства низький показник може свідчити про недостатню забезпеченість виробничими потужностями або високий рівень зносу існуючих основних засобів.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності 3.51 означає, що на кожну гривню короткострокових зобов'язань підприємство має 3.51 грн поточних активів. Такий високий коефіцієнт свідчить про високу здатність підприємства своєчасно погашати свої поточні зобов'язання. Однак занадто високе значення може також вказувати на неефективне використання оборотних активів (наприклад, надмірні запаси або велика сума дебіторської заборгованості). Коефіцієнт абсолютної ліквідності 0.25 є прийнятним. Він показує, що підприємство здатне покрити 25% своїх поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів (грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення). Загалом, значення вище 0.2 вважається задовільним, оскільки показує певну фінансову стійкість у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової залежності розраховується як співвідношення всіх зобов'язань до власного капіталу і показує, скільки боргових коштів припадає на кожну гривню власного капіталу. Значення 2.15 свідчить про значну залежність підприємства від залучених коштів. Високий рівень фінансової залежності збільшує фінансові ризики підприємства, оскільки зростає його чутливість до зміни процентних ставок та ускладняється залучення нових кредитів.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів підтверджує значну частку позикових коштів у структурі фінансування підприємства (на 1 гривню власного капіталу припадає 1.15 гривні позикових коштів). Подібно до коефіцієнта фінансової залежності, високе значення цього коефіцієнта вказує на підвищений фінансовий ризик.

Від'ємне значення поточної платоспроможності є негативним сигналом. Воно означає, що поточних активів підприємства недостатньо для покриття його поточних зобов'язань на суму 166 384 грн. Це може свідчити про

проблеми з ліквідністю в короткостроковій перспективі та ризик нездатності вчасно розрахуватися за своїми поточними боргами.

Надзвичайно високий показник рентабельності продукції показує, скільки прибутку припадає на кожну гривню собівартості реалізованої продукції. Таке високе значення може свідчити про високу маржинальність продукції, ефективне управління витратами або, можливо, якісь особливості обліку доходів та витрат.

Отже, підприємство демонструє високу поточну ліквідність та надзвичайно високу рентабельність продукції. Однак, водночас, спостерігається значна фінансова залежність від залучених коштів та негативна поточна платоспроможність. Низька частка основних засобів в активах може вказувати на специфіку діяльності підприємства

2.2. Аналіз системи управління персоналом в організації:

На підприємстві ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка» середня заробітна плата за 2023 рік становила 14 627,13 грн., що вище, ніж в 2021 р. (7435,66 грн.). Також діє система преміювання.

Фонд заробітної плати за 2023 р. склав 46,0 млн. грн. і його питома вага в товарній продукції у відпускних цінах 13,5%. Для порівняння з 2021 роком: фонд заробітної плати 35,2 млн. грн, питома вага в товарній продукції у відпускних цінах 11,7%.

Середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства у 2023 році становила 262 особи. Кількість працівників зменшилась у 2023 році (-28,99% порівняно з 2022 роком). Це може бути наслідком відтоку співробітників з Харкова через початок повномасштабного вторгнення РФ на територію України. У 2024 спостерігається збільшення кількості працівників (+3,75%) [27].

Більшість напрямків діяльності, пов'язаних з управлінням трудовими ресурсами відноситься до компетенції директора. Він затверджує штатний

розклад та посадові оклади працівників; визначає умова оплати праці; встановлює систему заохочення працівників; виступає як сторона договору при укладанні Колективного договору у Товаристві; здійснює прийом та звільнення працівників; відповідає за ведення обліку кадрів Товариства, затвердження посадових інструкцій а також за накладення стягнень на працівників (крім осіб, що входять до складу Наглядової ради).

Професійна підготовка персоналу на ПРАТ «Хімфармзавод «Червона зірка» відбувається шляхом проведення систематичного навчання співробітників за затвердженими програмами зовнішнього і внутрішнього навчання.

Відповідальність за організацію та функціонування системи навчання співробітників на підприємстві несе відділ забезпечення якості. Начальник відділу з охорони праці та техніки безпеки відповідає за організацію і проведення навчання з охорони праці, промислової санітарії, протипожежної безпеки.

Зовнішнє навчання персоналу спрямоване на підвищення кваліфікації в галузі виробництва і контролю якості лікарських засобів, а також на поглиблення теоретичних основ професійних знань. У зовнішньому навчанні беруть участь керівники структурних підрозділів, фахівці підприємства, зайняті у процесах виробництва та контролю якості фармацевтичної продукції, створенні документів. Зовнішнє навчання персоналу здійснюється відповідно до затвердженої програми на базі різних навчальних центрів і науково-дослідних організацій Міністерства охорони здоров'я України.

Внутрішнє навчання персоналу включає проведення первинного, періодичного, спеціального та позапланового навчання. Внутрішнє навчання завершується атестацією співробітників. Навчання персоналу на підприємстві здійснюють керівники підрозділів або кваліфіковані фахівці. Практичне навчання персоналу проводиться на робочих місцях кваліфікованими працівниками. Внутрішнє навчання персоналу проводиться на підставі

програм підготовки та підвищення кваліфікації робітників, які розроблені по кожній професії.

На забезпечення працівників заводу спецхарчуванням, спецодягом, засобами індивідуального захисту, а також проведення заходів щодо поліпшення умов праці та техніки безпеки в необхідному обсязі в 2021-2023рр. було витрачено 3,5 млн. грн [27].

2.3. Оцінка застосування сучасних теорій лідерства в організації

Для оцінки застосування сучасних теорій лідерства в організації було проведено аналіз лідерських стилів керівників методом опитування із застосуванням трьох методик: діагностики лідерських здібностей за Є. Жаріковим та Є. Крушельницьким [19], визначення рівня емоційного інтелекту за Н. Холлом [19] та діагностика схильності до певного стилю керівництва за Є.П. Ільїним [19]. Методики й опитувальники представлені у Додатку Б.

Методика діагностики лідерських здібностей за Є. Жаріковим та Є. Крушельницьким дозволяє визначити ступінь розвитку лідерських якостей у респондентів (низький, середній або високий). Було проведено експеримент, у якому взяли участь не лише керівний склад компаній, але й фахівці. До керівного складу були віднесені: директор, його заступники, начальники цехів, відділів та їх заступники. До фахівців віднесені виконавці функціональних підрозділів підприємства, що мають вищу або середню спеціальну освіту за профілем діяльності та не наділені управлінськими повноваженнями. Перевірялася гіпотеза про те, що керівникам притаманний високий рівень лідерських здібностей, а іншим працівникам – середній або низький. Висунута гіпотеза була підтверджена. Результати дослідження представлені на рис. 2.5

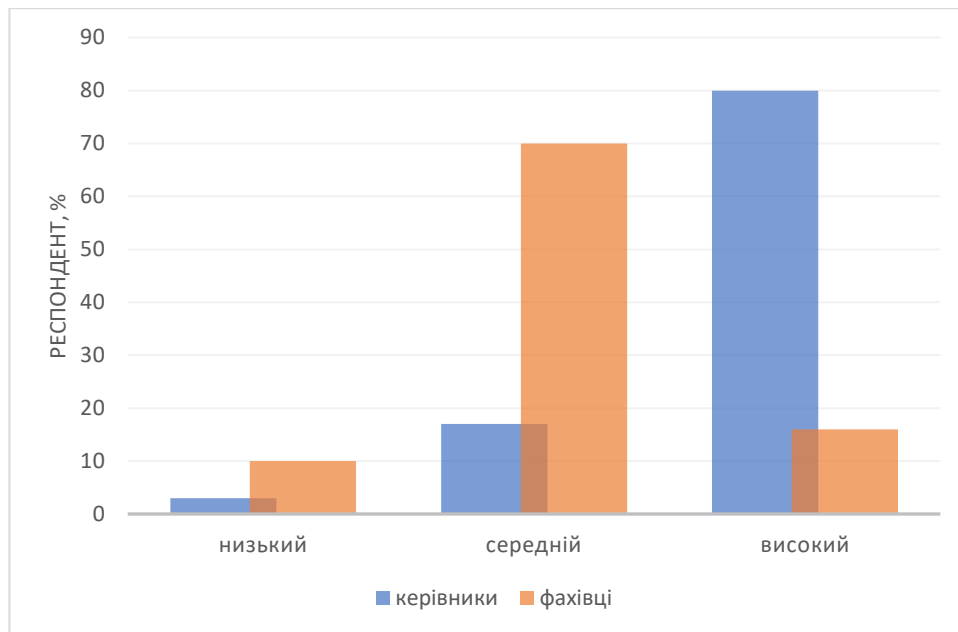


Рис. 2.5. Порівняння ступеню проявів лідерських здібностей у керівників та фахівців

Наступна гіпотеза полягала у тому, що вірогідно, серед керівників більше осіб з високим рівнем емоційного інтелекту. Методика спрямована на виявлення здатності розуміти відносини особистості, які репрезентуються в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі ухвалення рішень. Вона складається з 30 тверджень і включає 5 шкал, які наведені в табл. 2.1. і в Додатку Б. Кожне твердження треба оцінити за 6-бальною шкалою, де -3 «повністю не згоден» а +3 — «повністю згоден». Після проведення опитування за кожною шкалою обчислюється сума балів з урахуванням знаку відповіді («+» або «-»). Чим більше плюсова сума балів, тим більше виражений даний емоційний прояв. Для інтерпретації результатів оцінювали рівні парціального емоційного інтелекту відповідно до знаку результатів: 14 і більше — високий; 8–13 — середній; 7 і менше — низький. Інтеграційний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знаку визначається за наступними кількісними показниками: 70 і більше — високий; 40–69 — середній; 39 і менше — низький.

Результати дослідження наведені в табл. 2.4. та на рис. 2.6.

Оцінка рівня емоційного інтелекту персоналу компанії

Шкали	Середні бали	
	Керівники	Фахівці
Емоційна обізнаність	18,24	14,22
Управління своїми емоціями	14,52	13,56
Самомотивація	16,21	14,64
Емпатія	14,23	15,14
Розпізнавання емоцій інших людей	16,24	13,62
Інтеграційний рівень	79,44	71,18

Джерело: побудовано автором на основі результатів опитування

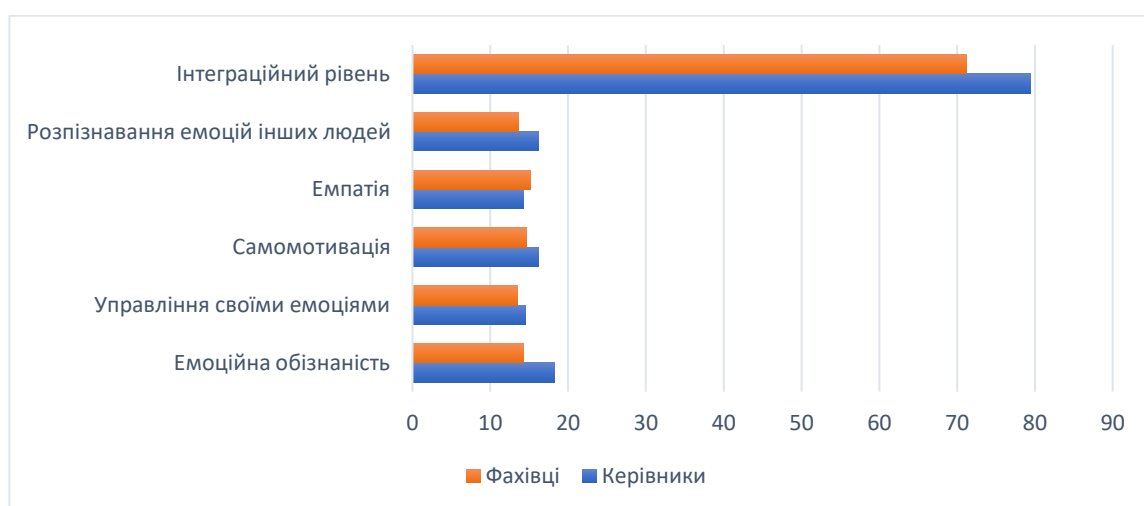


Рис. 2.6. Візуалізація оцінки рівня емоційного інтелекту персоналу компанії

Джерело: побудовано автором на основі результатів опитування

Аналізуючи взаємозв'язок виконання керівних функції та рівня емоційного інтелекту можна зробити висновок, що респонденти у групі «керівники» демонструють більш високі значення порівняно з групою «фахівці», хоча за шкалою оцінки показників і емоційний інтелект як керівників так і фахівців є «високим».

Наступним кроком було визначення схильності керівників компанії до певного стилю керівництва. Попри те, що класична теорія виділяє три стилі: ліберальний, демократичний та авторитарний, у чистому вигляді схильність до одного зі стилів керівництва майже не зустрічається, найчастіше мова може йти про змішані стилі керівництва з тенденцією схильності до одного з них. Результати опитування представлені на рис. 2.7.

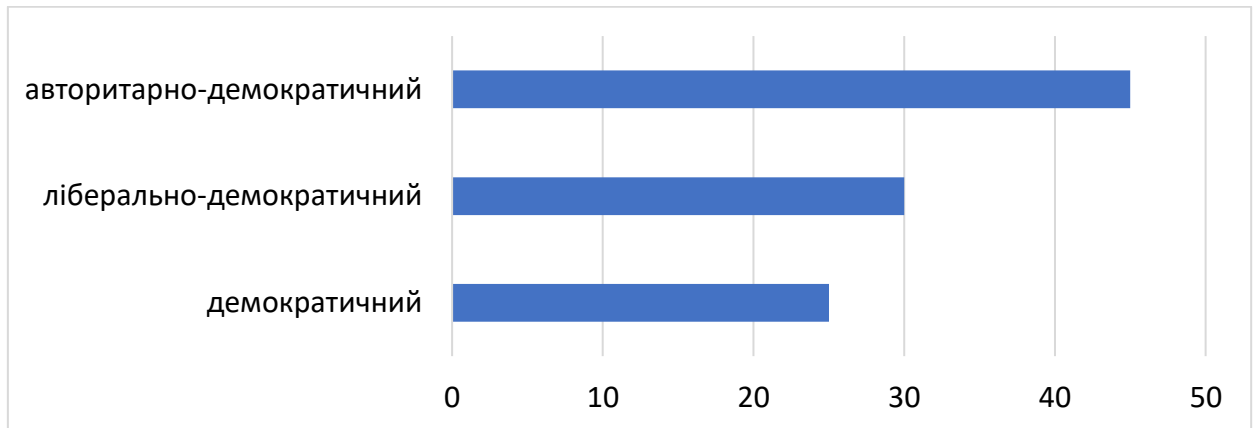


Рис. 2.7. Визначення схильності до певного стилю керівництва

Джерело.: побудовано автором за результатами опитування

У 1999 р. Кемерон і Квін [39] розробили інструмент для оцінки ефективності управління на основі чотирьох конкуруючих цінностей, об'єднавши список успішних лідерських навичок та набір із 12 управлінських компетенцій.

Раціональна модель цілей складається з управління конкурентоспроможністю, дозволяє активізувати співробітників і зосередитись на обслуговуванні клієнтів, модель внутрішніх процесів складається з управління, контролю системи та координації, а модель людських відносин розглядає управління міжособистісними стосунками, командну роботу та розвиток особистості. Вісім керівних ролей, їхні ключові компетенції та виміри управлінської ефективності, передбачені CVF, показані в табл. 2.5

**Конкуруюча система цінностей для лідерства, пов'язані з ним
ключові компетенції та параметри управлінської ефективності**

Лідерські ролі	Ключові компетенції	Управлінська ефективність
1	2	3
Рациональна модель		
Продюсер	1. Продуктивна робота 2. Створення продуктивного робочого середовища 3. Управління часом і стресом	1. Управління конкурентоспроможністю 2. Управління працівниками
Директор	1. Візюнування. Планування, цілепокладання 2. Проектування та організація 3. Ефективне делегування	3. Управління обслуговуванням клієнтів
Внутрішні процеси		
Координатор	1. Управління проектами 2. Робота з проектування 3. Управління різними функціями	4. Управління аккультурацією 5. Управління системою контролю
Контролер	1. Контроль особистої діяльності 2. Управління колективною діяльністю 3. Управління ефективністю організації	6. Управління координацією
Людські стосунки		
Комунікатор	1. Побудова команд 2. Використання спільного прийняття рішень 3. Управління конфліктом	7. Управління командами 8. Управління міжособистісними стосунками
Наставник	1. Розуміння себе та інших 2. Ефективне спілкування 3. Розвиток підлеглих	9. Управління розвитком інших

1	2	3
Відкриті системи		
Новатор	1. Жити зі змінами 2. Творче мислення 3. Створення змін	10. Управління інноваціями 11. Управління майбутнім
Брокер	1. Побудова та утримання енергетичної бази 2. Укладання угоди та зобов'язання 3. Представлення ідей	12. Управління постійним вдосконаленням

Джерело: [44]

Було проведено дослідження керівників різних рівнів управління із застосуванням структурованого опитування з вимірами на основі семибальної шкали Лайкерта, яка була розроблена для вимірювання лідерських ролей, компетенції, ефективності управління та результатів роботи (задоволення роботою та продуктивність). В результаті було отримано 32 анкети. Обробка результатів представлена в табл. 2.6.

Рольові компетенції, менеджерів, які характеризуються високим рівнем продуктивності роботи, перевершують усі інші лідерські компетенції. Так само, високий рівень лідерських навичок асоціюється зі збільшенням задоволення роботою.

Інструмент на основі конкуруючої системи цінностей, який використовується як діагностичний інструмент, показує, що менеджери в ролях новатора та брокера відчують дефіцит інноваційності та креативності, але вони більш схильні до формалізованих структур, правил і положень, централізації прийняття рішень, управління конфліктами та ефективного спілкування. Графічна візуалізація особливостей лідерських компетенцій представлена на рис. 2.7 і 2.8.

**Результати вимірювання значень рольових компетенцій серед
менеджерів компанії**

Роль лідера	Задоволеність роботою		Результативність роботи	
	висока	низька	висока	низька
Продюсер	5,37	4,80	5,69	4,32
Директор	5,74	5,10	5,95	4,79
Координатор	5,86	5,71	5,99	5,12
Контролер	5,57	4,80	5,70	4,60
Комунікатор	5,80	4,92	5,92	4,73
Наставник	6,07	5,54	6,17	5,40
Новатор	4,95	4,46	5,20	4,10
Брокер	4,34	3,51	4,44	3,34

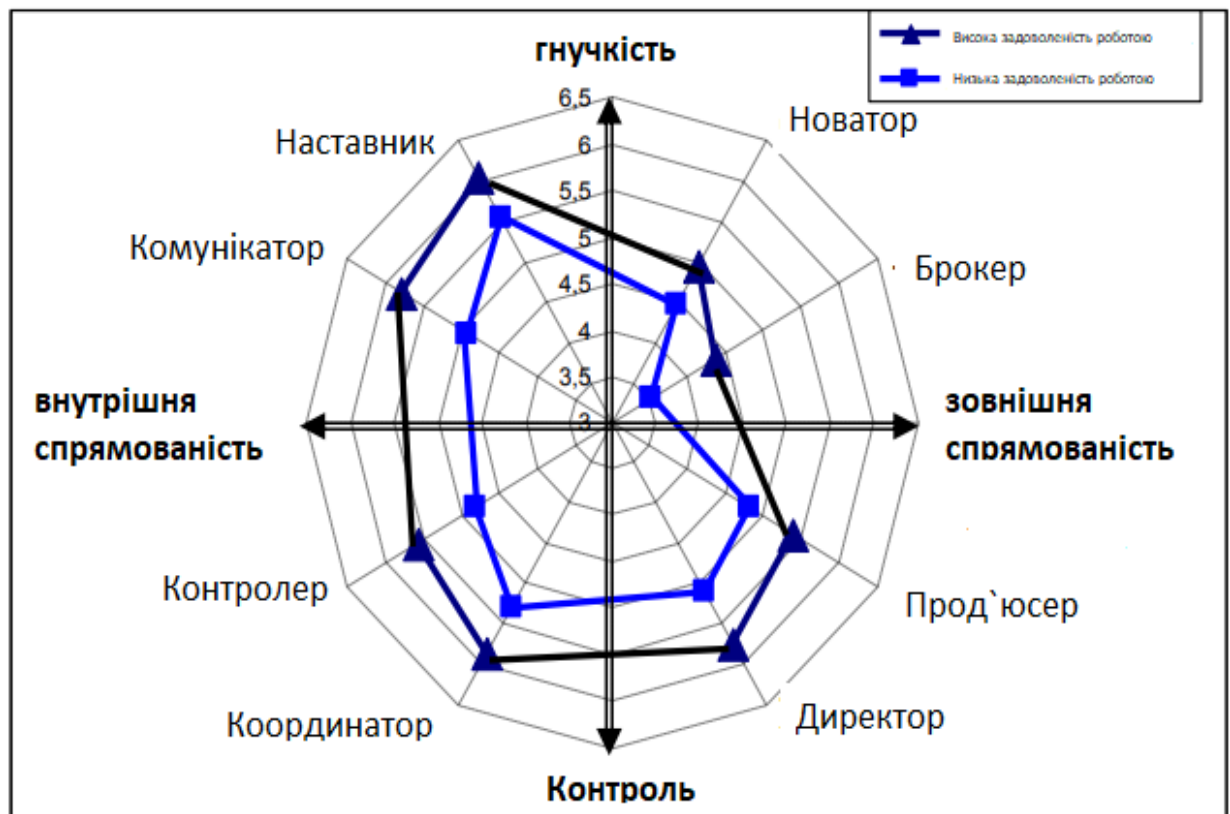


Рис. 2.7. Оцінка менеджерами показників задоволеності роботою

Джерело: побудовано автором на основі даних проведеного опитування

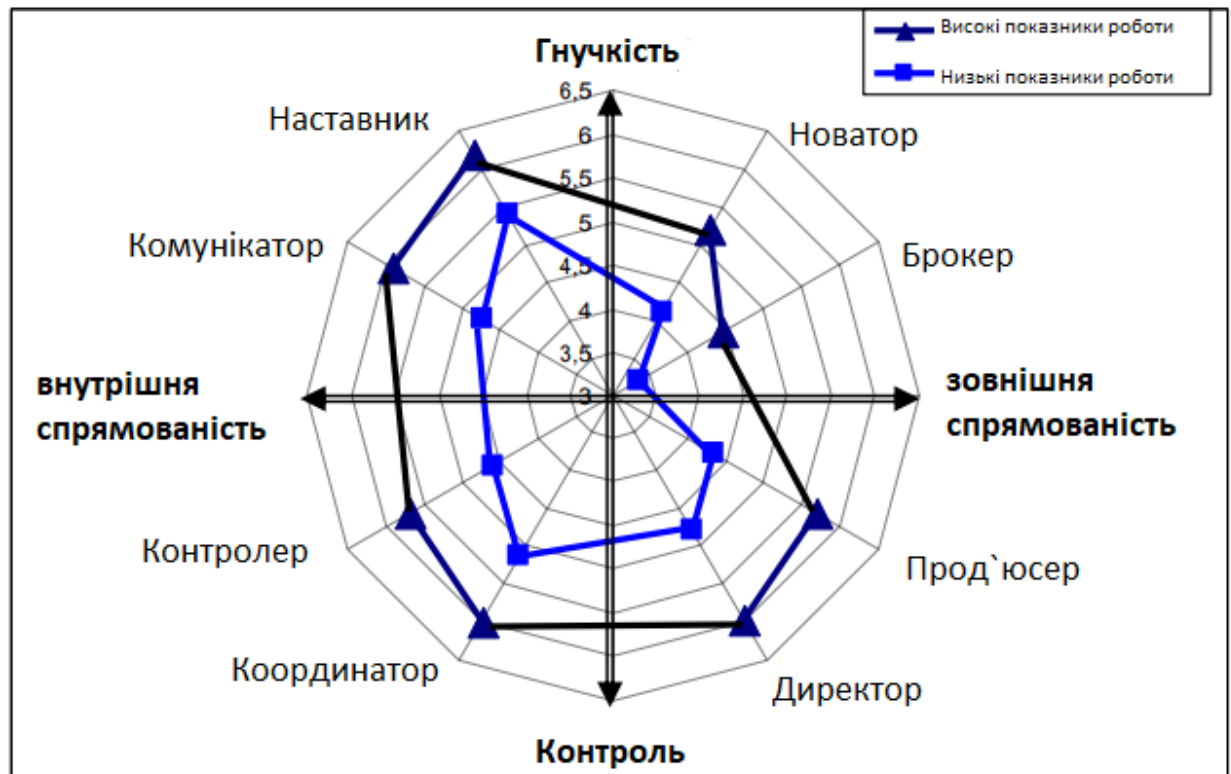


Рис. 2.8. Оцінка менеджерами показників результативності роботи

Джерело: побудовано автором на основі даних проведеного опитування

Слід зазначити, що оптимальний профіль поєднання задоволеності й результативності показали такі типи як директор, координатор, комунікатор і наставник. Саме вони можуть принести найбільшу ефективність керівництва організацією та її підрозділами.

Проведене дослідження дозволяє запропонувати напрямки діяльності для розвитку нових компетенцій з метою підвищення управлінської ефективності. Зокрема, модель відкритих систем передбачає управління майбутнім, сприяння безперервності вдосконалення та сприяння інноваціям.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано господарську діяльність та конкурентну позицію досліджуваного підприємства — ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка». Зростання доходу, що спостерігається як у 2023 так і у 2024 свідчить про

збільшення обсягів продажів або підвищення цін. Аналіз фінансових показників підприємства демонструє позитивну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні доходу та чистого прибутку. Це може свідчити про підвищення ефективності управління витратами або про вплив інших факторів.

Було проведено аналіз системи управління трудовими ресурсами на підприємстві. Визначено динаміку руху кадрів, проаналізовано систему навчання персоналу, додаткові соціальні гарантії.

Проведено оцінку застосування сучасних теорій лідерства в організації. В результаті дослідження було підтверджено гіпотезу про те, що керівникам притаманний більш високий рівень лідерських здібностей. Аналіз взаємозв'язку виконання керівних функцій та рівня емоційного інтелекту дозволив зробити висновок, що респонденти у групі «керівники» демонструють більш високі значення порівняно з групою «фахівці», хоча за шкалою оцінки показників і емоційний інтелект як керівників так і фахівців є «високим». На основі проведеного дослідження у подальшому будуть запропоновані напрямки діяльності для розвитку нових компетенцій з метою підвищення управлінської ефективності.

Розділ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Рекомендації з розробки й впровадження програми розвитку лідерських якостей у менеджерів компанії

Формування культури лідерства є вагомим чинником у забезпеченні стабільного та прогресивного економічного розвитку. В сучасних умовах лідерство розглядається як сукупність особистих якостей, що приписуються індивідам, які успішно впливають на оточення, а також як процес систематичної діяльності, націленої на досягнення колективних або організаційних цілей. Розвинені лідерські компетенції, як на рівні управлінського персоналу, так і серед рядових співробітників, сприяють підвищенню ефективності організаційного менеджменту. Отже, інвестиції в розвиток лідерського потенціалу, не вимагаючи значних фінансових витрат, здатні суттєво покращити економічні показники діяльності організації.

Організація може активно впливати на розвиток лідерських якостей у керівного складу через системний підхід, який поєднує навчання, практику, мотивацію та підтримку.

Серед корпоративних програм навчання можуть використовуватись лідерські курси та тренінги, що розвивають навички управління, емоційний інтелект та стратегічне мислення. Компанія може здійснювати часткову або повну оплату навчання.

Ефективними є такі методи, як внутрішні воркшопи з обміном досвідом між топ-менеджерами, менторство або парна робота, коли досвідчені топ-менеджери наставляють менеджерів середньої ланки. Можна також використовувати послуги зовнішніх тренерів, які проводять індивідуальні сесії з розвитку лідерського потенціалу.

Досвід успішних компаній дозволяє запропонувати програму «Тінь лідера», коли співробітнику дають можливість спостерігати за роботою

вищого керівництва. Цікавими є такі прийоми, як ротація та стажування, які дозволяють розширити кругозір співробітників та полегшити адаптацію до нових викликів.

Розвитку системного мислення сприяє участь у міжфункціональних проектах або тимчасове виконання обов'язків вищої посади (наприклад, під час відпустки керівника).

Для розвитку організації важливим є створення культури лідерства, для чого можуть використовуватись наступні інструментами:

- внутрішні кейс-чемпіонати, на яких проводять розбір реальних управлінських ситуацій;
- ініціативи «ідея → реалізація», коли менеджери пропонують та ведуть власні проекти;
- відкриті дискусії з топ-менеджментом;
- відрядження у філії або партнерські організації для ознайомлення з іншими підходами до управління;
- обмін кадрами з іншими компаніями.

3.2. Впровадження системи заохочення та мотивації лідерської поведінки та її оцінка

При розробці критеріїв оцінки лідерської ефективності було враховано, що не існує єдиного універсального набору критеріїв, а їх вибір залежить від конкретної ситуації, організаційної культури та цілей оцінювання.

Ефективність лідера — це багатовимірне поняття. Необхідно враховувати різні аспекти діяльності лідера, щоб отримати повну картину. Оцінка лідерської ефективності повинна бути об'єктивною та базуватися на даних. Важливо використовувати різні методи оцінювання, включаючи зворотний зв'язок від членів команди, спостереження та аналіз результатів. Треба також пам'ятати, що розвиток лідерських навичок — це безперервний процес. Важливо постійно працювати над покращенням своїх лідерських

якостей. Способи вимірювання критеріїв лідерської ефективності різноманітні та залежать від конкретного критерію та наявних ресурсів. Пропонуємо застосувати наступні підходи, найбільш адекватні ситуації виробничого підприємства, що є об'єктом дослідження.

Підхід оцінки якостей на основі вимірювання результатів діяльності організації або групи дозволяє проводити оцінку, фіксуючи певні кількісні і якісні показники діяльності організації, або окремої групи в середині організації (Рис. 3.1)

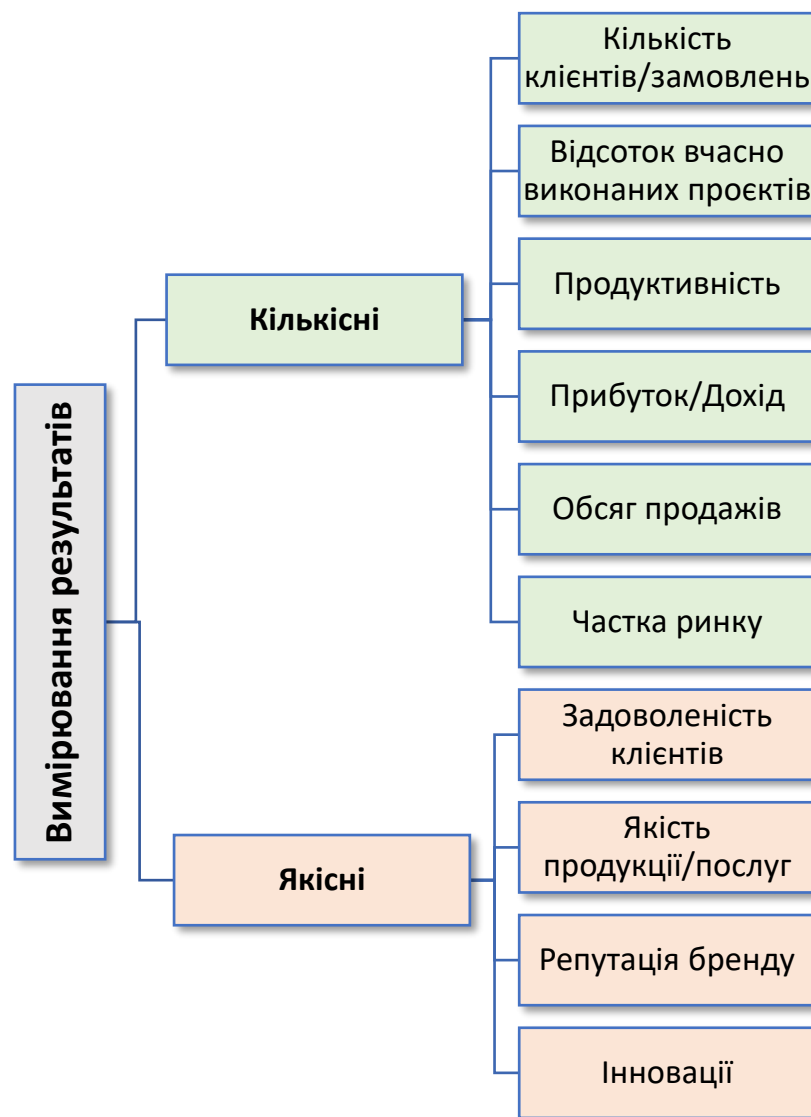


Рис. 3.1 Напрямки оцінки якостей на основі вимірювання результатів діяльності організації або групи

Джерело: побудовано автором

Виміри кількісних показників здійснюються на основі економічних та фінансових показників. Щодо якісних показників, то для їх отримання необхідні спеціальні дослідження. Так, задоволеність клієнтів вимірюється за допомогою опитувань, анкет зворотного зв'язку, NPS (Net Promoter Score); якість продукції оцінюється експертами, на основі відгуків клієнтів та внутрішнього контролю якості; репутація бренду визначається за допомогою соціальних мереж, ЗМІ, відгуків клієнтів; інновації оцінюються кількістю впроваджених нових ідей або продуктів та їх впливом на бізнес.

Для отримання оцінки орієнтованості лідера на людей також необхідно проведення досліджень у колективі за наведеними на рис. 3.2 напрямками.

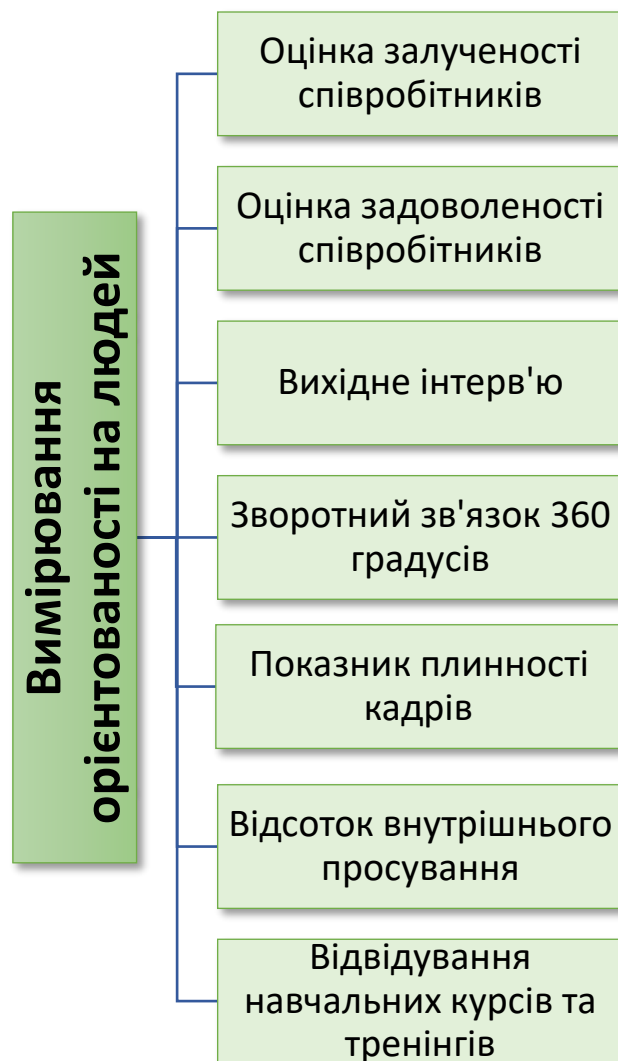


Рис. 3.2 Напрямки оцінки лідерських якостей на основі вимірювання орієнтованості на людей

Джерело: побудовано автором

Задоволеність співробітників можна встановити за допомогою анонімних опитувань, які оцінюють окрім задоволеності роботою, задоволеність керівництвом, умовами праці та можливостями розвитку. Для визначення ступеню залученості співробітників оцінюють ступінь відданості та зацікавленості співробітників у своїй роботі та організації.

Вихідні інтерв'ю проводять при звільненні співробітника для з'ясування причин звільнення та отримання зворотного зв'язку про керівництво та умови праці.

За допомогою методики «360 градусів» відбувається оцінка лідера з боку підлеглих, колег, керівництва та клієнтів, що дозволяє отримати різнобічну оцінку. Якості лідера можна також оцінити за такими показниками, як плинність кадрів, відсоток внутрішнього просування та активність відвідування навчальних курсів та тренінгів.

Наступний напрямок для оцінки найбільш важливий для топ-менеджерів, і відбувається він на підставі вимірювання стратегії (рис. 3.3).

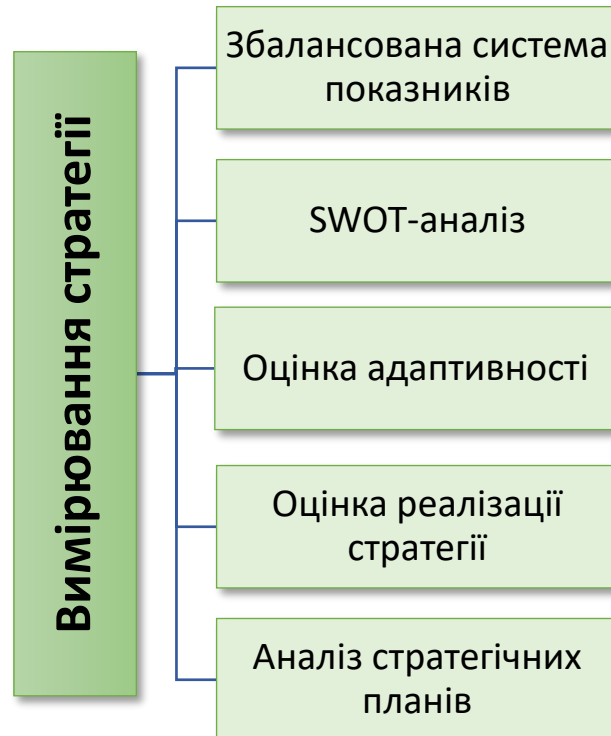


Рис. 3.3 Напрямки оцінки лідерських якостей на основі вимірювання стратегії

Джерело: побудовано автором

Слід оцінювати чіткість та реалістичність стратегічних планів, а також їх відповідність цілям організації. Важливо також оцінювати реалізацію стратегії, де слід звернути увагу на ключові показники ефективності (KPI), які показують прогрес у досягненні стратегічних цілей. Іншим варіантом оцінки ефективності стратегії з різних перспектив може бути використання збалансованої системи показників.

Для визначення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз використовується SWOT-аналіз, а для оцінки швидкості та ефективності реагування організації на зміни у зовнішньому середовищі проводять оцінку адаптивності.

Згідно до положень більшості теорій лідерства, в його основі лежать самі особисті якості людини, напрямки оцінки яких представлені на рис. 3.4.

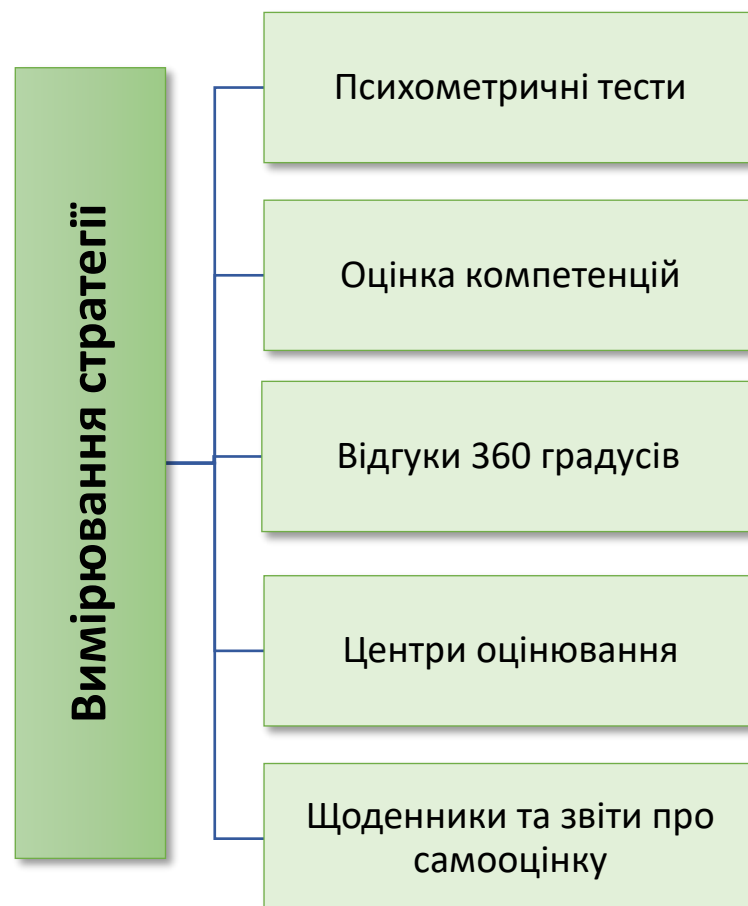


Рис. 3.4 Напрямки оцінки лідерських якостей на основі вимірювання особистісних якостей

Джерело: побудовано автором

Вимірювання особистісних якостей можна провести за допомогою психометричних тестів, які допомагають визначити особистісні якості лідера, такі як емоційний інтелект, лідерський стиль, мотивацію (Додаток Б). Необхідно оцінювати наявність та рівень розвитку ключових компетенцій, необхідних для ефективного лідерства. Для оцінки лідерських навичок у практичних ситуаціях доцільно застосовувати імітаційні вправи та ситуаційні завдання. Цікавим є метод фіксування лідером своїх дій, рішень та результатів у щоденнику з подальшою самооцінкою.

Оцінка 360 градусів дозволяє отримати об'єктивну картину сильних та слабких сторін лідера, а також виявити області, які потребують покращення. Питання в опитувальнику можуть бути спрямовані на оцінку:

- здатності приймати складні рішення під тиском;
- ефективності комунікації в кризових ситуаціях;
- здатності мотивувати та згуртувати команду;
- здатності швидко адаптуватися до змін.

Застосування цих методів дозволяє більш об'єктивно та комплексно оцінити лідерську ефективність, ідентифікувати сильні сторони та області для розвитку, а також підвищити ефективність лідерства в організації.

Для стимулювання менеджерів до розвитку лідерських якостей запропоновано використовувати наступні мотиваційні механізми:

- бонуси за розвиток підлеглих (якщо менеджер виростив лідера – отримує премію).
- публічне визнання (нагороди за «Найкращого лідера року»).
- кар'єрні перспективи — чіткий зв'язок між розвитком лідерських якостей і підвищенням.

Головне — створити середовище, де лідерські якості цінуються, підтримуються та винагороджуються.

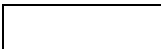
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Існує безліч критеріїв для визначення лідерської ефективності, оскільки ефективність лідера може оцінюватися з різних перспектив і в різних контекстах. У табл. 3.1 проведено порівняльний аналіз підходів до вимірювання якості лідера з позицій оцінки найважливіших критеріїв:

Таблиця 3.1

Порівняння підходів до вимірювання результатів діяльності лідера*

Критерій оцінки	Орієнтація			
	на результати	на людей	на стратегію	на особистісн і якість
Досягнення цілей				
Фінансові результати				
Згуртованість команди, мотивація				
Ефективність використання ресурсів				
Інновації та покращення				
Задоволеність співробітників				
Утримання співробітників				
Довіра				
Стратегічне бачення				
Адаптивність				
Управління ризиками				
Прийняття рішень				
Ефективність комунікації				
Емоційний інтелект				
Здатність до самовдосконалення				
Стресостійкість				
Впевненість у собі				

*  — вимірюється  — не вимірюється

Джерело: створено автором

Для оцінки ефективності програми розвитку лідерських якостей менеджерів підприємства ТОВ «Хімфармзавод «Червона зірка» було обрано відділ маркетингу. Відділ обґрунтований важливістю лідерських якостей у менеджерів цього підрозділу для активного просування продукції й встановлення сталої конкурентної позиції на ринку. Було розроблено План розвитку лідерських якостей для керівників відділу маркетингу виробника лікарських засобів, представлений у табл. 3.2

Таблиця 3.2

**План розвитку лідерських якостей для керівників відділу
маркетингу виробника лікарських засобів**

Напрямок	Заходи
1	2
Визначення цілей та оцінка потреб	
Аналіз поточних викликів	Обмеження реклами лікарських засобів (регуляторні бар'єри). Робота з різними цільовими аудиторіями (лікарі, аптеки, кінцеві споживачі). Інтеграція digital-маркетингу в традиційні стратегії.
Оцінка навичок команди	360° Feedback для керівників (від підлеглих, колег, топ-менеджменту). Тестування на креативність, аналітичне мислення, вміння працювати з даними
Навчальні програми та тренінги	
Регуляторний маркетинг у фармацевтиці:	Тренінг з правових обмежень реклами лікарських засобів (FDA, EMA, українське законодавство). Воркшопи з етичних комунікацій (наприклад, як презентувати препарати лікарям)

1	2
Фармацевтичні тренди:	Огляд глобальних кейсів (наприклад, успішні запуски препаратів, роль медпредставників)
Лідерські та управлінські навички	Навчання роботі з Google Analytics, Power BI, AI-інструментами для аналізу ефективності кампаній. Тренінг з методів мозкового штурму (наприклад, Design Thinking). Управління проєктами, сертифікація за Agile/Scrum для маркетингових проєктів
Digital-маркетинг	Особливості роботи з LinkedIn для B2B та Facebook/Instagram для B2C. SEO та контент-маркетинг для медичної тематики: як створювати корисний контент без порушень законодавства
Практичний досвід	
Міжфункціональні проєкти	Спільна робота з відділами R&D (розробка упаковки, неймінг) та продажів (адаптація маркетингових матеріалів)
Симуляції кризових ситуацій	Наприклад, відпрацювання сценаріїв негативного висвітлення препарату в ЗМІ
Стажування у міжнародних компаніях-партнерах	Досвід роботи з глобальними маркетинговими кампаніями (наприклад, як запускають препарат в ЄС vs США)
Менторство та обмін досвідом	
Внутрішній менторський клуб	Топ-маркетологи компанії проводять щомісячні розбори кейсів
Зовнішні експерти	Запрошені лектори з провідних фармацевтичних компаній
Взаємне навчання (Peer-to-peer)	Керівники напрямків (digital, brand management) діляться досвідом на внутрішніх вебінарах

Для мотивації менеджерів відділу маркетингу рекомендовано:

- КРІ для лідерського розвитку: зростання конверсії кампаній, якою керував менеджер (+10—15%);
- бонуси за інновації: премія за найкращу впроваджену ідею;
- публічне визнання: Рубрика «Маркетинг-лідер місяця».

Витрати на впровадження плану розвитку лідерських якостей для керівників відділу маркетингу (орієнтовно на рік для команди 5–7 осіб) представлені в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження плану розвитку лідерських якостей для керівників відділу маркетингу виробника лікарських засобів

Напрямок	Витрати (грн)
Зовнішні тренінги	240 000
Коучинг (5 осіб)	90 000
Підписка на аналітичні та навчальні ресурси	40 000
Участь у міжнародних конференціях	120 000

Джерело: розроблено автором

Вимірювання ефекту від реалізації цього проекту доцільно через через 6-12 місяців. Очікувані результати наведені у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Прогноз економічного ефекту від впровадження навчання менеджерів відділу маркетингу

Збільшення швидкості запуску кампаній	+20%.
Зростання залученості в digital-каналах	+30% до CTR email-розсилок
готові до переходу на рівень Marketing Director	2–3 керівники

Висновки до розділу 3

Розроблені рекомендації з впровадження програми розвитку лідерських якостей у менеджерів компанії та проаналізовані підходи до вимірювання результатів діяльності лідера. Застосування цих підходів дозволяє більш об'єктивно та комплексно оцінити лідерську ефективність, ідентифікувати сильні сторони та області для розвитку, а також підвищити ефективність лідерства в організації.

Запропоновано план розвитку лідерських якостей для керівників відділу маркетингу виробника лікарських засобів, розраховані витрати на впровадження плану розвитку лідерських якостей на рік для команди 5–7 осіб та побудовано прогноз економічного ефекту від впровадження навчання менеджерів відділу маркетингу

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто поняття «лідерство» та проведено аналіз основних теорій лідерства, до яких відносять теорії лідерських якостей, ситуативні та поведінкові.
2. Проаналізовано матеріали наукових публікацій, присвячених впливу сучасних теорій лідерства на управління персоналом.
3. Проаналізовані ключові характеристики ефективного лідерства в сучасних організаціях, де лідер повинен відігравати ролі організатора трудового колективу, наставника працівників, виразника і захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та розповсюджувача інформації.
4. Проаналізовано господарську діяльність та конкурентну позицію досліджуваного підприємства — ПРАТ «Хімфармзавод «Червона Зірка». Аналіз фінансових показників підприємства демонструє позитивну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні доходу та чистого прибутку.
5. Проведено аналіз системи управління трудовими ресурсами на підприємстві. Визначено динаміку руху кадрів, проаналізовано систему навчання персоналу, додаткові соціальні гарантії.
6. Проведено оцінку застосування сучасних теорій лідерства в організації. На основі проведеного дослідження запропоновані напрямки діяльності для розвитку нових компетенцій з метою підвищення управлінської ефективності.
7. Розроблені рекомендації з впровадження програми розвитку лідерських якостей у менеджерів компанії та проаналізовані підходи до вимірювання результатів діяльності лідера.
8. Запропоновано план розвитку лідерських якостей для керівників відділу маркетингу виробника лікарських засобів, розраховані витрати на впровадження плану розвитку лідерських якостей побудовано прогноз економічного ефекту від впровадження проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басінська І., Радюк О., Нехваядович І. Ситуаційні й інтеракціоністські теорії лідерства. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2020. Вип. 11(56). С. 5–23.
2. Белікова Ю. В. Становлення та переваги емоційного лідерства. *Український соціум*. 2012. № 2. С. 7–16. DOI: 10.15407/socium2012.02.007
3. Біда, О. А., Орос, І. І., Чичук, А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство» *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. № 197. С. 17–20.
4. Білінська, О. О., Черпак, М. В. Феномен лідерства у зарубіжній та вітчизняній психології. *Актуальні проблеми психології*. 2016. Т. 10. С. 36–47.
5. Вижва М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. пр. 2020. № 47. С. 9–26.
6. Волківська, Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки*. 2014. № 115. С. 45–47.
7. Галузяк В., Акімова О., Громов Є. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 1. С. 32–53.
8. Голобородько В. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47–54.
9. Грищенко, І. М. Теоретико-методологічні засади лідерства. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. № 1. С. 110–122.
10. Гуменюк О. Г. Психологічний аналіз особистісних теорій лідерства. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. 1, Вип. 43. С. 97–103.

11. Гуменюк О. Г. Теоретико-методологічний аналіз особистісних теорій лідерства. *ScienceRise* 2016. № 10(14). С. 30–36.
12. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2020. № 1. С. 52–63.
13. Десятов Т. Лідерство як принцип управління. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Сер.: Педагогічні науки*. 2022. № 4. С. 11–18.
14. Діденко О. Костюченко М. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки*. 2022. № 2(29). С. 208–221.
15. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227> (дата звернення: 15.03.2025)
16. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
17. Жолудев О. Еволюція концепцій лідерства у контексті адаптації до змін. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука–2022»*. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. Т. 5. С. 44–45.
18. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 24–28.
19. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу : метод. посіб. / О. М. Кокун та ін. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.
20. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 277–282.

- 21.Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. пр. 2014. Вип. 24. С. 7–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2014_24_3 (дата звернення: 14.03.2025).
- 22.Мартінова Л., Корж Н. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*. 2020. № 20 (48). С. 67–75.
- 23.Микитюк Г. Ю. Психологічні особливості феномену лідерства: історичний аспект. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2015. № 1 С. 259–269.
- 24.Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ–початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
- 25.Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 358 с.
- 26.Пономарьов О. С., Пазиніч С. М., Гуревичов М. М. Долгарев А. В. Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку : монографія. Харків : НТУ «ХП», 2010. 240 с.
- 27.Приватне акціонерне товариство «Хімфармзавод «Червона зірка» — офіційний сайт. URL: <https://zvezda.kharkov.ua/ua> (дата звернення: 14.03.2025).
- 28.Романовський О. Г., Середа Н. В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 3. С. 20–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2013_3_4 (дата звернення: 14.03.2025).
- 29.Сибірна Р. І., Сибірний А. В.. Психолого-концептуальні підходи до лідерства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер.: Психологія*. 2018. № 1. С. 106–113.

- 30.Тичина Ю. М. Лідерство в управлінні персоналом. *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених, м. Київ, 19–20 берез. 2015 р. Київ : НУХТ, 2015. С. 72–75.
- 31.Ткаченко М. І., Ткаченко Т.В., Жукова О. В. Теоретичні засади функціонування малих форм аграрного виробництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4 (16). С. 121–124.
- 32.ТОП-15 фармацевтичних компаній України 2024. URL: <https://uba.top/pharmaceutical-companies-in-ukraine/> (дата звернення: 14.03.2025).
- 33.Управлінське лідерство : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.
- 34.Філатова Л. С., Новохацька Л. В. Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3 (13). С. 64–69. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html> (дата звернення: 14.03.2025).
- 35.Чистякова І. А. Коопероване лідерство як управлінська технологія: досвід Великої Британії *Витоки педагогічної майстерності. Сер.: Педагогічні науки*. 2011. № 8(1). С. 306–312. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2011_8\(1\)__64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2011_8(1)__64). (дата звернення: 14.03.2025)
- 36.Чорний А. Б. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер.: Економіка. 2018. № 9(37). С. 78–84.
- 37.Якушко Н. О. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. *Право та державне управління*, 2016. № 4. С. 130–135.
- 38.Baczyńska A., Korzynski P. Leadership competencies among managers. *Central European Management Journal*. 2017. № 25(2). P. 6–22.

39. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Reading. MA : Addison-Wesley, 1999. 259 с.
40. Fiedler Fred E. Personality, motivational systems, and behavior of high and low LPC persons. Washington : University of Washington, 1970. 38 p.
41. State of the Global Workplace. 2021. URL: <https://surl.li/wvgjfe> (дата звернення: 17.03.2025).
42. Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (10th ed.). Boston : Pearson. 2012. 334 p.
43. Leadership and management competencies for hospital managers: a systematic review and best-fit framework synthesis / E. Kakemam et al. *Journal of healthcare leadership*. 2020. P. 59–68.
44. Panagiotis T., Panagiotis R. Leadership Competencies Profiles and Managerial Effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*. 2014. № 9. P. 380–390. DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00039-2.
45. Deloitte 2023 Global Human Capital Trends. URL: <https://surl.cc/fgcxzp> (Date of access: 17.03.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Підприємство: Публічне акціонерне товариство "Хімфармація "Червона зірка"
Територія: ОСНОВНИЙ
Організаційно-правова форма господарювання: ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
Вид економічної діяльності: ВИРОБНИЦТВО ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРЕПАРАТІВ І
МАТЕРІАЛІВ
Середня кількість працівників: 267
Середня виручка: тис. грн.
Адреса, телефон: UA63120270010681864 61010 Сосновський м. Харків
Горьківський, 1, т.(057) 733-17-88 733-02-87

Дата (рік, місяць, число):
за ЄДРПОУ
за КАТОПТ
за КОПФ
за КВЕД

Коди		
2024	01	01
00481241		
UA63120270010681864		
112		
21.20		

Складено (зробити позначку "У" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

У

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2023 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1901001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	18253	13572
первісна вартість	1001	18347	13666
накопичені амортизації	1002	94	94
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	178	460
Осередні засоби	1010	55042	48187
первісна вартість	1011	206678	213250
знос	1012	150636	164053
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі іншої підприємств	1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	4	3
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	73477	63232
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	118291	118002
Виробничі запаси	1101	74305	80314
Незавершене виробництво	1102	3376	4578
Готова продукція	1103	40610	31100
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	132240	104030
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3305	11766
з бюджетом	1135	4512	5121
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	722	144
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2450	472
Готівка	1166	1	2
Розумки в банках	1167	2449	469
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	165	72
Усього за розділом II	1195	281685	238507
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	335162	301739

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1900	1900
Капітал у дооцінках	1405	8199	8199
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	475	475
Накопичений прибуток (накопичений збиток)	1420	115678	130825
Накопичений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	124252	138899
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	81401	75526
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1525	81401	75526
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	24005	-
Векселі віддані	1605	1333	667
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	87973	69688
розрахунки з бюджетом	1620	1379	2012
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунки зі страхування	1625	434	534
розрахунки з оплати праці	1630	1758	1897
Поточна кредиторська заборгованість за одержанням авансів	1635	-	1099
Поточні забезпечення	1660	12523	11010
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	94	217
Усього за розділом III	1695	129509	87314
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	335162	301739

Директор

(підпис)

Трушак Ігор Вікторович

Головний бухгалтер

(підпис)

Черняк Ігор Олександрович

Підприємство: Публічне акціонерне товариство "Океанариум "Чорноморськ"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Код		
2024	01	01
00481241		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	348428	255721
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(152448)	(90783)
Валовий прибуток	2090	195983	164938
збиток	2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	8607	16389
Адміністративні витрати	2130	(37969)	(25342)
Витрати на збут	2150	(112388)	(94858)
Інші операційні витрати	2180	(15733)	(35277)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	38506	26160
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	110	118
Фінансові витрати	2250	(14704)	(11271)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(4838)	(1731)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19276	13276
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4829	3701
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	14847	10575
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУПУННИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Діючі акції (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Діючі акції (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційовано та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2480	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2480)	2485	14847	10575

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	118335	77958
Витрати на оплату праці	2505	47428	38893
Відрахування на соціальні заходи	2510	9757	7328
Амортизація	2515	12084	14327
Інші операційні витрати	2520	118325	99710
Разом	2550	307929	238216

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньозважена кількість простих акцій	2600	760000	760000
Скоригована середньозважена кількість простих акцій	2605	760000	760000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.92723680	1.38144740
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.92723680	1.38144740
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-

Директор

(підпис)

Трутаєв Ігор Вікторович

Головний бухгалтер

(підпис)

Черненко Ігор Олександрович

Підприємство: Публічне акціонерне товариство "Хімфармавед "Червона зірка"

Дата (рік, місяць, число): 2024 01 01
за ЄДРПОУ 00481241

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2023 рік

Форма № 3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:	3000	378181	213167
Ремізації продукції (товарів, робіт, послуг)			
Поворачення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	2940
Надходження від поворачення авансів	3020	474	218
Інші надходження	3095	2752	10537
Випрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(268758)	(181108)
Присл	3105	(35324)	(27774)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(7518)	(8873)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(10353)	(10483)
Зобов'язань з податку на прибуток	3116	(4308)	(3082)
Зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(2557)	(668)
Випрачання на оплату зобов'язань, за строковими контрастами	3150	(298)	(329)
Інші випрачання	3190	(-)	(-)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	29487	304
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:	3200	-	-
фінансових інвестицій			
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отримання:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Випрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(8081)	(3941)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Інші платіжі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-8081	-3941
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:	3300	-	-
Власного капіталу			
Отримання позик	3305	11086	-
Інші надходження	3340	-	-
Випрачання на:			
Виплати власникам акцій	3345	(-)	(-)

Поповнення позик	3350	29122	-
Сплата дивідендів	3355	(-)	(-)
Виправлення на сплату відсотків	3360	(5318)	(3834)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-3934	-3834
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1978	-1471
Залишок коштів на початок року	3405	2450	9921
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	472	2450

Директор

(підпис)

Трухаса Ігор Вікторович

Головний бухгалтер

(підпис)

Черненко Ігор Олександрович

Підприємство: Публічне акціонерне товариство "Комфортмол "Черкаси місто"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Код		
2024	01	01
00481241		

Звіт про власний капітал
за 2023 рік

Форма № 4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєст- рований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додат- ковий капітал	Резер- вовий капітал	Нероз- поділе- ний прибуток (завоєрств й абиток)	Неопла- чений капітал	Випу- щений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	1900	6199	-	475	115678	-	-	124252
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	1900	6199	-	475	115678	-	-	124252
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	14647	-	-	14647
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямовання прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників : Внески до капіталу	4340	-	-	-	-	-	-	-	-
Поповнення амортизованості з капіталу	4345	-	-	-	-	-	-	-	-
Випускний капіталу : Вкуп акцій (часток)	4390	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж випущених акцій (часток)	4395	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання випущених акцій (часток)	4370	-	-	-	-	-	-	-	-
Випускний часток в капіталі	4375	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4390	-	-	-	-	-	-	-	-

**Методика діагностики лідерських здібностей
(Є. Жаріков, Є. Крушельницький)**

Текст опитувальника

1. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги оточуючих?
а) так; б) ні.
2. Чи вважаєте Ви, що багато оточуючих Вас людей мають більш високе службове становище, ніж Ви?
а) так; б) ні.
3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам за службовим становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно?
а) так; б) ні.
4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків?
а) так; б) ні.
5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось у чому-небудь?
а) так; б) ні.
6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?
а) так; б) ні.
7. Чи погоджуєтеся Ви із твердженням: «Все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей?»
а) так; б) ні.
8. Чи відчуваєте Ви нагальну потребу мати радника, який зміг би направити Вашу професійну активність?
а) так; б) ні.
9. Чи втрачали Ви інколи холонокровність під час розмови з людьми?
а) так; б) ні.
10. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли бачите, що оточуючі поважають Вас?
а) так; б) ні.
11. Чи стараетесь Ви займати за столом (на зборах, у компанії і т. і.) таке місце, яке б дозволяло Вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?
а) так; б) ні.

Продовж. ДОД. Б

12. Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей вагомe (імпозантне) враження?
а) так; б) ні.
13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?
а) так; б) ні.
14. Чи розгублюєтеся Ви, якщо люди, які Вас оточують, виражають незгоду з Вами?
а) так; б) ні.
15. Чи доводилося Вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд і колективів?
а) так; б) ні.
16. Якщо те, що Ви намітили, не дало очікуваних результатів, то Ви:
а) будете задоволені, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого; б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.
17. Яка з двох думок Вам ближче?
а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує і особисто брати участь в ній; б) справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.
18. З ким Ви вважаєте за краще працювати?
а) з покладливими людьми; б) з незалежними и самостійними людьми.
19. Чи намагаєтеся Ви уникати гострих дискусій?
а) так; б) ні. 21
20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владністю Вашого батька?
а) так; б) ні.
21. Чи вмієте Ви в процесі дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден?
а) так; б) ні.
22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом Ви загубили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як Ви вчините?
а) надасте право прийняти рішення найбільш компетентному з Вас; б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.
-

23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті». Чи справедливе воно?

а) так; б) ні.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших?

а) так; б) ні.

25. Чи може невдача у проявленні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити?

а) так; б) ні.

26. Хто, на Вашу думку, справжній лідер?

а) найкомпетентніша людина; б) той, у кого самий сильний характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтесь зрозуміти і належним чином оцінити людей?

а) так; б) ні.

28. Чи поважаєте Ви дисципліну?

а) так; б) ні.

29. Якому з наступних керівників Ви віддаєте перевагу?

а) тому, який все вирішує сам; б) тому, який завжди радиться та прислуховується до думки інших. 22

30. Який із наступних стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, в якому Ви працюєте?

а) колегіальний; б) авторитарний.

31. Чи часто у Вас складається враження, що інші зловживають Вами?

а) так; б) ні.

32. Який із наступних портретів найбільше нагадує Вас?

а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом до кишені не полізе; б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як Ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною, яка є вірною, але решта з Вами не погоджуються?

а) промовчите; б) будете захищати свою думку.

34. Чи можете Ви підкорити свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтесь?

а) так; б) ні.

35. Чи виникає у Вас почуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за яку-небудь важливу справу?

а) так; б) ні.

36. Чому б Ви віддали перевагу?

а) працювати під керівництвом хорошої людини; б) працювати самостійно, без керівників.

37. Як Ви відноситеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один із подружжя?»

а) згоден; б) не згоден.

38. Чи доводилося Вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?

а) так; б) ні. 23

39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності хорошими?

а) так; б) ні.

40. Як Ви поводитесь, зіткнувшись з труднощами?

а) опускаєте руки; б) з'являється велике бажання їх подолати.

41. Чи докоряєте Ви людям, якщо вони на це заслуговують?

а) так; б) ні.

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримувати життєві навантаження?

а) так; б) ні.

43. Як Ви вдієте, якщо Вам запропонують реорганізувати Ваш заклад чи організацію?

а) введу потрібні зміни негайно; б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обдумаю.

44. Чи зможете Ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так; б) ні.

45. Чи згодні Ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, потрібно жити непомітно?»

а) так; б) ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина повинна зробити щонебудь видатне?

а) так; б) ні.

47. Ким би Ви хотіли стати?

а) художником, поетом, композитором, вченим; б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

а) потужну і урочисту; б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, очікуючи зустрічі з поважними і відомими людьми?

а) так; б) ні.

50. Чи часто Ви зустрічали людей більш волевих, ніж Ви?

а) так; б) ні.

«Ключ» 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

Обробка та інтерпретація результатів

Сума балів підраховується за допомогою «ключа» до опитувальника.

За кожну відповідь, яка співпадає з ключем, респондент отримує один бал, в іншому випадку – 0 балів.

0-25 – якості лідера виражені слабо;

26-35 – якості лідера виражені помірно;

36-40 – лідерські якості виражені сильно;

41 і більше – людина як лідер схильна до диктату.

Методика визначення рівня емоційного інтелекту (Н. Холл)

Методика спрямована на виявлення здатності розуміти відносини особистості, які репрезентуються в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі ухвалення рішень. Вона складається з 30 тверджень і включає 5 шкал:

- емоційна обізнаність;
- управління своїми емоціями (емоційна відхідливість, емоційна неригідність);
- самотивація (довільне управління своїми емоціями, виключаючи пункт 14);
- емпатія;
- розпізнавання емоцій інших людей (уміння впливати на емоційний стан інших людей).

Інструкція:

Виберіть варіант відповіді, який Вам найбільш підходить:

- 3 – повністю не згоден;
- 2 – в основному не згоден;
- 1 – частково не згоден;
- +1 – частково згоден;
- +2 – в основному згоден;
- +3 – повністю згоден.

Текст опитувальника

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як поступати в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити в моєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск із сторони.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх відчуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до вимог життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких, як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я стежу за тим, як я себе відчуваю.
8. Після того, як щось розстроїло мене, я можу легко побороти свої відчуття.
9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не зациклююсь на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти заспокоїливо на інших людей.
13. Я можу примусити себе знову і знову вставати на шляху до перешкоди.
14. Я намагаюсь підходити творчо до життєвих проблем.
15. Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.

17. Коли дозволяє час, я повертаюся до своїх негативних відчуттів і розбираюся, в чому проблема.
 18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.
 19. Знання моїх істинних відчуттів важливо для підтримки «гарної форми».
 20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.
 21. Я добре можу розпізнавати емоції за виразом обличчя.
 22. Я можу легко відкинути негативні відчуття, коли необхідно діяти.
 23. Я добре уловлюю знаки під час спілкування, які указують на те, в чому інші мають потребу.
 24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших людей.
 25. Люди, які усвідомлюють свої справжні відчуття, краще управляють своїм життям.
 26. Я здатний покращити настрій іншим людям.
 27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.
 28. Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.
 29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення власних цілей.
 30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.
- «Ключ»
- Шкала «Емоційна обізнаність»: 1, 2, 4, 17, 19, 25.
- Шкала «Управління своїми емоціями»: 3, 7, 8, 10, 18, 30.
- Шкала «Самотивація»: 5, 6, 13, 14, 16, 22.
- Шкала «Емпатія»: 9, 11, 20, 21, 23, 28.
- Шкала «Розпізнавання емоцій інших людей»: 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Шкали методики Н. Холла



Шкали	Бали
Шкали Бали Шкала «Емоційна обізнаність»	
Шкала «Управління своїми емоціями»	
Шкала «Самотивація»	
Шкала «Емпатія»	
Шкала «Розпізнавання емоцій інших людей»	
Інтеграційний рівень:	

Обробка результатів За кожною шкалою обчислюється сума балів з урахуванням знака відповіді («+» або «-»). Чим більше плюсова сума балів, тим більше виражений даний емоційний прояв. Інтерпретація результатів Рівні парціального емоційного інтелекту відповідно до знака результатів: 14 і більше – високий; 8-13 – середній; 7 і менше – низький. Інтеграційний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за наступними кількісними показниками: 70 і більше – високий; 40-69 – середній; 39 і менше – низький.

Діагностика схильності до певного стилю керівництва (Є.П. Ільїн)
[Кокур]

Текст опитувальника

1. Під час прийняття важливих рішень Ви:
 - а) порадитесь з колективом;
 - б) постараетесь не брати на себе відповідальність за прийняття рішення;
 - в) приймете рішення одноосібно.
 2. Під час організації виконання завдання:
 - а) надасте свободу вибору способу виконання завдання учасникам колективу, залишивши за собою лише загальний контроль;
 - б) не будете втручатися в хід виконання завдання, вважаючи, що колектив сам зробить все як потрібно;
 - в) будете регламентувати діяльність членів колективу, суворо визначаючи, як потрібно робити.
 3. При здійсненні контролю за діяльністю підлеглих:
 - а) будете жорстко контролювати кожного з них;
 - б) довірите здійснення контролю самим підлеглим;
 - в) вважатимете, що контроль не обов'язковий.
 4. В екстремальній для колективу ситуації:
 - а) будете радитися з колективом;
 - б) візьмете все керівництво на себе;
 - в) повністю покладетеся на лідерів колективу.
 5. Будуючи взаємовідносини з членами колективу:
 - а) будете надавати допомогу підлеглим в їх особистих справах;
 - б) будете спілкуватися, в основному, якщо до Вас звернуться;
 - в) будете підтримувати свободу спілкування між Вами та підлеглими.
 6. При управлінні колективом:
 - а) будете надавати допомогу підлеглим в їх особистих справах;
 - б) вважатимете, що в особисті справи підлеглих немає необхідності втручатися;
 - в) будете цікавитися особистими справами підлеглих скоріше через ввічливість.
 7. У відносинах з членами колективу:
 - а) будете намагатися підтримувати добрі особисті відносини навіть на шкоду діловим;
 - б) будете підтримувати лише ділові відносини;
 - в) будете намагатися підтримувати і особисті, і ділові відносини в однаковій мірі.
 8. По відношенню до зауважень з боку колективу:
 - а) не допустите зауважень на свою адресу;
 - б) вислухаєте та врахуєте зауваження;
 - в) віднесетесь до зауважень байдуже.
 9. При підтриманні дисципліни:
 - а) будете добиватися беззаперечної слухняності підлеглих;
 - б) зумієте підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим;
-

в) врахуйте, що підтримання дисципліни – це не Ваш коник, і не будете здійснювати тиск на підлеглих.

10. Стосовно того, що про Вас подумає колектив:

а) Вам буде байдуже;

б) намагатиметеся завжди бути хорошим для підлеглих, на загострення не підете;

в) внесете корективи у свою поведінку, якщо оцінка буде негативною.

11. Розподіливши повноваження між собою та підлеглими:

а) будете вимагати, щоб Вам доповідали про всі деталі;

б) будете покладатися на старанність підлеглих;

в) будете здійснювати лише загальний контроль.

12. При виникненні труднощів при прийнятті рішення:

а) звернете за порадою до підлеглих;

б) радитися з підлеглими не будете, оскільки все рівно відповідати за все доведеться Вам;

в) приймете поради підлеглих, навіть якщо їх не просили.

13. Контролюючи роботу підлеглих:

а) будете хвалити виконавців, відмічати їх позитивні результати;

б) будете вишукувати в першу чергу недоліки, які потрібно виправити;

в) здійснювати контроль будете за нагоди (навіщо втручатися?).

14. Керуючи підлеглими:

а) зумієте так наказати, що завдання будуть виконуватися беззаперечно;

б) будете в основному використовувати прохання, а не наказ;

в) взагалі не вмієте наказувати.

15. При недостатності знань для прийняття рішення:

а) будете вирішувати самі – адже Ви керівник;

б) не побоїтесь звернутися за допомогою до підлеглих;

в) будете намагатися відкласти рішення: може все вирішиться само по собі.

16. Оцінюючи себе як керівника, можете припустити, що Ви:

а) будете суворим, навіть причепливим;

б) будете вимогливим, але справедливим;

в) нажаль, будете не дуже вимогливим.

17. По відношенню до нововведень:

а) будете скоріше консервативним (як би чого не трапилось);

б) якщо вони доцільні, то охоче їх підтримаєте;

в) якщо вони корисні, доб'єтесь їх впровадження у наказному порядку.

18. Ви вважаєте, що в нормальному колективі:

а) підлеглі повинні мати можливість працювати самостійно, без постійного і жорсткого контролю керівника;

б) повинен здійснюватися жорсткий і постійний контроль, оскільки на совість підлеглих розраховувати не доводиться;

в) виконавці можуть бути представлені самі собі.

“Ключ”

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1	Д	Л	А	10	Л	Л	Д
2	Д	Л	А	11	А	Л	Д
3	А	Д	Л	12	Д	А	Л
4	Д	Л	Л	13	Д	А	Л
5	Д	А	Л	14	А	Д	Л
6	Д	А	Л	15	А	Д	Л
7	Д	А	Л	16	А	Д	Л
8	Л	Д	Л	17	Л	Д	А
9	А	Д	Л	18	Д	А	Л

А – автократичний стиль керівництва;

Д – демократичний стиль керівництва;

Л – ліберальний стиль керівництва.

Обробка та інтерпретація результатів За кожний зроблений вибір, який збігається з «ключем» нараховується 1 бал. Оскільки у чистому вигляді схильність до одного зі стилів керівництва практично не зустрічається, мова може йти про змішані стилі керівництва з тенденцією схильності до одного з них. Респонденти частіше за все вибирають відповіді, що характеризують демократичний стиль керівництва. Якщо таких відповідей більше 12, можна говорити про схильність до демократичного стилю; якщо менше і при цьому вибори «А» на 3 бали превалюють над «Л», то можна говорити про схильність до авторитарно-демократичного стилю, а у випадку превалювання на 3 бали виборів «Л» над «А» – про схильність до ліберально-демократичного стилю