

1.1 Лідерство: сучасні підходи до визначення в науковій літературі

1.2 Лідер: якості, риси, виміри

1.3 Роль та місце концепції лідерства в менеджменті.

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТУ ПІДПРИЄМСТВ НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ

2.1 Загальна характеристика невиробничої сфери

2.2 Невиробнича сфера: місце в економіці України

2.3 Аналітика підприємства невиробничої сфери (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ







3.1 Вплив концепції лідерства на розвиток підприємства.

3.2 Удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємств невиробничої сфери

3.3 Використання ситуаційних підходів як інструмент ефективного лідерства

Висновки до розділу 3

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Петрик І.В., PhD, старший викладач	15.03.2023 	03.04.2023 
Розділ 2	Петрик І.В., PhD, старший викладач	03.04.2023 	21.04.2023 
Розділ 3	Петрик І.В., PhD, старший викладач	21.04.2023 	21.04.2023 

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023- 03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023- 01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

Студент



(підпис)

Бобир А.С.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Петрик І.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО РОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	7
1.1 Лідерство: сучасні підходи до визначення в науковій літературі	7
1.2 Лідер: якості, риси, виміри.....	11
1.3 Роль та місце концепції лідерства в менеджменті.....	14
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТУ ПІДПРИЄМСТВ НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ.....	21
2.1 Загальна характеристика невиробничої сфери	21
2.2 Невиробнича сфера: місце в економіці України.....	27
2.3 Аналітика підприємства невиробничої сфери (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»).....	31
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ...	36
3.1 Вплив концепції лідерства на розвиток підприємства.....	36
3.2 Удосконалення стилів керівництва в управління персоналом підприємств невиробничої сфери.....	41
3.3 Використання ситуаційних підходів як інструмент ефективного лідерства	44
Висновки до розділу 3.....	50
Висновки	52
Список використаних джерел.....	55

ВСТУП

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання націлена на досягнення відповідних запланованих результатів, а також чітко прописаних цілей. Для того, щоб фактичні результати відповідали запланованим, важливо вміти використовувати менеджмент, всі його дієві інструменти та механізми. Одним із таких інструментів є лідерство, яке набуло широкого розповсюдження на підприємствах як промислової, так і непромислової сфери.

Дослідженням теорії лідерства, її ефективністю використання та впровадження займалось дуже багато вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема М. Харріс, А. Корман, Р. Хаус, К. Левін, А. Філлей, Р. Ліпіт, Л. Педраса, О. Слюсаренко, І. Грищенко, Л. Сергєєва, О. Нестуля та багато інших.

Для досягнення всіх завдань та цілей, для досягнення головної місії кожне підприємство повинно використовувати найсучасніші інструменти та методи. Саме це і спонукає до пошуку ефективного менеджера, який є лідером та який зможе замотивувати підлеглих, персонал до певного результату.

Сфера лідерства має дуже широкий спектр застосування, адже до неї відносять як групову, так і міжколективну роботу, а іноді і індивідуальну. Завдяки лідерству, його ефективному впровадженню та використанню можна досягти згуртованості, інтеграції, синергії та солідарності. Хоча можна отримати і протилежний ефект.

Таким чином, проблема лідерства є дуже актуальною на сьогодні. Саме тому нами було досліджено обрану тему.

Мета роботи: розробка заходів, націлених на впровадження інструментів лідерства на підприємствах неvirобничої сфери.

Об'єкт дослідження: процеси управління лідерством на підприємствах неvirобничої сфери

Предмет дослідження: лідерство в системі управління підприємством.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукові підходи до терміну «лідер», «лідерство».
2. Дослідити особливості функціонування та розвитку невиробничої сфери.
3. Визначити роль невиробничої сфери в економіці України.
4. Проаналізувати діяльність підприємства невиробничої сфери (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»).
5. Запропонувати комплекс заходів, націлений на запровадження елементів теорії лідерства на підприємства невиробничої сфери, що вплине на показники результативності та ефективності.

Методи дослідження: теоретичний аналіз, синтез, узагальнення, математичні методи, кількісна та якісна обробка даних.

Структура дослідження: робота складається зі вступу, трьох розділів, кожний з яких має відповідні підрозділи, висновків за кожним розділом, загальний висновок за всією кваліфікаційною роботою, список використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 57 сторінок.

Результати особистих досліджень, які відображені у кваліфікаційній роботі було презентовано під час IV Форуму молодих науковців (МДУ, 18 травня 2023 р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО РОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Лідерство: сучасні підходи до визначення в науковій літературі

Будь-який науковий термін, процес, підхід пройшли довгу історію формування, розвитку та певних трансформаційних перетворень. Не є виключенням і поняття «лідерство» і «лідер», що зазнали значних змін протягом історії людства під впливом соціальних, політичних, економічних та інших чинників. Якщо досліджувати історію лідерства, то варто зазначити, що його виникнення було обумовлено потребами суспільства щодо відображення різних цілей та інтересів соціальних груп та верств населення. Так, з зародженням лідерства найбільш затребуваними були управлінці-керівники з авторитарними якостями, які приймають рішучі дії та надають жорсткі рекомендації щодо їх втілення, контролюють всіх і кожного без винятку. А згодом почали з'являтися інші лідери, які продукують партнерство, розуміння, допомогу, надихають та мотивують своїх підлеглих на розвиток. Крім того в останнє десятиліття в теорії менеджменту набуває широкого розповсюдження теорія лідерства, яка базується на служінні людям або ж «лідерство служіння» («servant leadership»), тобто головна мета керівника – орієнтація на потреби людей. Таким чином, виникнення лідерства обумовлено об'єктивними потребами суспільства та відображає стан соціальної системи тієї чи іншої країни під впливом чинників соціально-економічного, політичного та іншого характеру, а отже зміст теорії лідерства весь час змінюється та трансформується упродовж всієї історії людства. Беручи до уваги вищезазначене, вважаємо необхідним розглянути різні наукові підходи до розвитку лідерства, дослідити їх особливості та роль.

Згідно з довідниковими виданнями, термін «лідер» (від англ. leader – ведучий) – це особистість, яка користується найбільшим авторитетом, впливом у будь-якому колективі [11, с. 154]. Це визначення важливо не лише

знати, а й розуміти його сутність, головні риси та особливості, оскільки воно лежить в основі поняття «лідерство», яке займає вагоме місце в теорії менеджменту.

Розглянемо сучасні підходи, які є найбільш розповсюдженими в науковій літературі (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення терміну «лідер» та «лідерство»

Поняття	Дослідники	Джерело
Лідерство – наслідок сублимації лібідо у прагненні до влади і домінування, своєрідним засобом компенсації комплексу неповноцінності	З. Фрейд	[7]
Лідерство – це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на підлеглих; соціально-психологічний феномен, що належить до динамічних процесів у малій групі; поняття, що характеризує відношення домінування і підкорення у групі	В.М. Глазиріна, Т.М. Десятов, А.І. Кузьмінський, Л.І. Прокопенко	[1, с. 51]
Лідерство є результатом дії як об'єктивних факторів (мети і завдань групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (інтереси, потреби, індивідуально-типологічні особливості членів групи), а також дій лідера як ініціатора й організатора групової діяльності	В.В. Давидов, А.В. Запорожец	[6]
Лідерство – не тільки як набір неординарних якостей і здібностей лідера, а й особливий вид міжособистісних взаємин	С. Кузнєцова, А. Пахарєв, М. Школяр	[2, с. 7]

<p>Лідерство – це прийняття особливої ролі. Існують дві лідерських ролі, які значно відрізняються одна від одної: роль професіонала, яка призначена для розв’язання проблем і виявляється у пропозиціях, думках, що висловлюються лідером стосовно роботи, яка виконується; роль «соціально-емоційного спеціаліста», пов’язана з розв’язанням проблем людських стосунків</p>	Р. Бейлз	[3, с 122]
<p>Лідерство – це становище, обов’язки, діяльність лідера; першість у чому-небудь</p>	Т.В. Бусел	[4, с. 489]
<p>Лідерство – процес психологічного впливу однієї людини на інших у їх спільній життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного</p>	С.П. Калинина, Н.Г. Шпундра	[5, с. 52]
<p>Лідерство характеризується критеріями поведінки: ступінь врахування фактора динаміки поведінки лідера; ступінь врахування фактора ситуаційності</p>	Л. Шутько, Д. Шатько	[8, с. 62]
<p>Лідерство як соціально-психологічне явище виникає і реалізується тільки в суспільному середовищі, а тому його властивістю є характер (чесноти, свободи, самовдосконалення), а не темперамент (біологія і генетика)</p>	П. Друкер	[9, с. 155]
<p>Лідерство – це мистецтво впливу на людей, прагнення надихнути їх на те, щоб вони за</p>	В. Шатун	[10]

власним бажанням прагнули досягнути цілей		
Лідер – це найавторитетніша особистість у групі, яка завдяки своїм особистим якостям відіграє головну роль у різних моральних, соціальних та інших ситуаціях, спільній діяльності членів групи має значний вплив на них, приймає рішення у значущих для групи ситуаціях і несе за них відповідальність	Слюсаренко О.О.	[12, с. 245-246]
Лідер – визнаний член групи, який, використовуючи притаманні йому лідерські здібності та якості, обирає оптимальне рішення для досягнення групової цілі; а лідерство – як процес реалізації позитивного впливу лідера групи на її членів під час досягнення групових цілей	В.П. Мороз	[13, с. 101]

*сформовано автором

Отже, дані, наведені в табл. 1.1, свідчать, що феномен лідерства є багатокомпонентним та багатограним в науковій літературі, який досліджується не лише економістами, а й психологами та соціологами. Кожен дослідник надає своє визначення досліджуваній категорії знань, акцентуючи увагу на тих чи інших рисах. Варто наголосити, що кожне трактування має сенс на існування і вважається вірним. На нашу думку, лідером може стати будь-яка людина, яка здатна мати послідовників, бути відповідальною та вміти приймати рішення. Лідерство, його розвиток є наразі вкрай важливим, адже це дозволяє підприємствам розвиватись та функціонувати.

1.2. Лідер: якості, риси, типи та виміри

Беручи до уваги основні риси терміну «лідерства», які є найбільш розповсюдженими в науковій літературі (див. табл. 1.1), вважаємо необхідним представити їх у вигляді рис. 1.1.

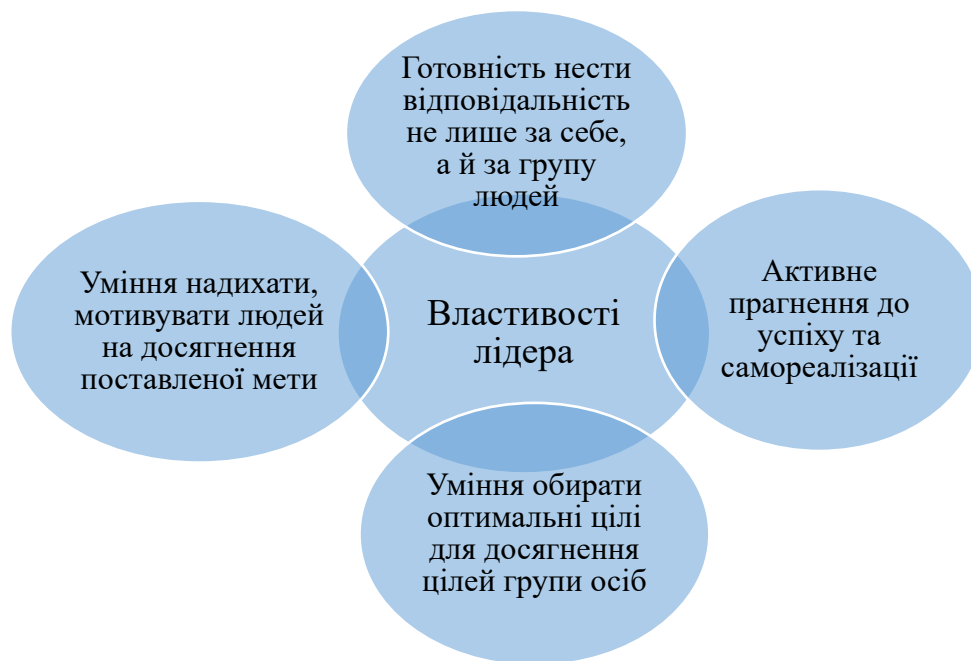


Рис. 1.1. Узагальнені риси терміну «лідерство»

**сформовано автором за допомогою [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13]*

Аналіз рис. 1.1 свідчить, що терміну «лідерство» властива неоднозначність та що до теперішнього часу не існує єдиного загальноновживаного поняття в науковій літературі. Саме тому вважаємо необхідним дослідити існуючі типи (стилі) лідерства. Ми вважаємо, щоб стати лідером, не обов'язково народитись із певними рисами, їх можна здобути протягом років постійної роботи над собою, знаходячись в постійному

розвитку, пошуку та самовдосконаленні. Представимо якості, які повинна мати людина-лідер у вигляді рис. 1.2.

Отже, справжній лідер повинен бути цілеспрямованим та впевненим в собі, своїх силах та знаннях, повинен бути витривалим та завзятим, відповідальним, а також допитливим та товариським. Звичайно, що цей перелік якостей необхідно розширювати та постійно доповнювати, адже навколишні умови висувають відповідні критерії до справжнього сучасного лідера.

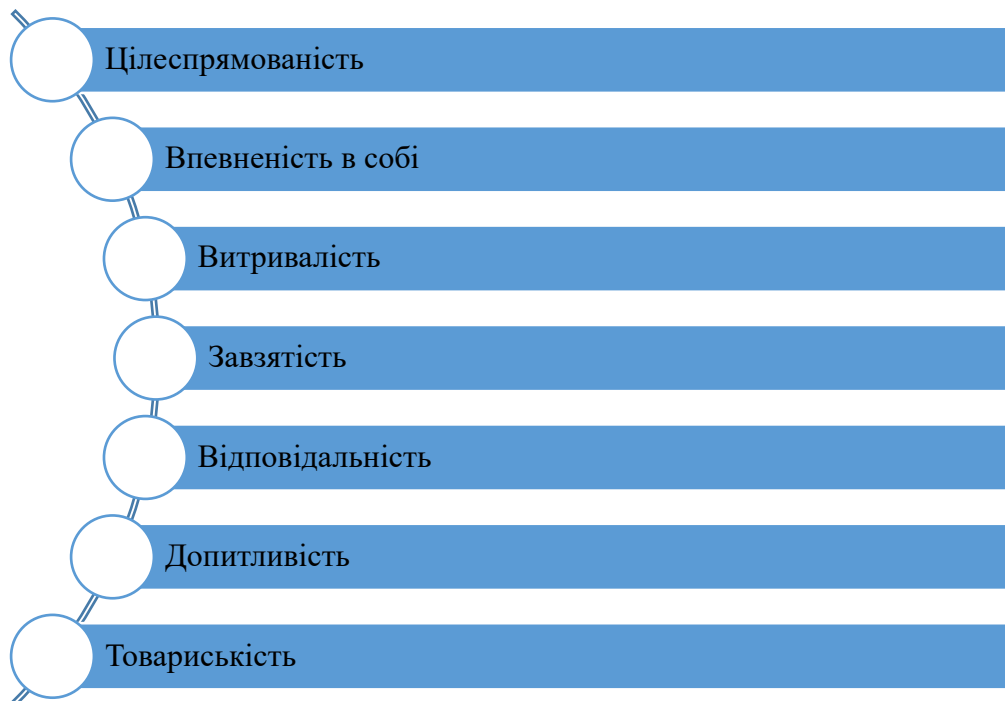


Рис. 1.2. Якості, які притаманні лідеру

Одні із останніх опитувань, які були проведені у Великій Британії, Німеччині, Іспанії та Франції серед більш ніж чотирьох тисяч респондентів в 2021 році Бостонською консалтинговою компанією (Boston Consulting Group), яка є провідною міжнародною компанією та зосереджує свою операційну діяльність на управлінському консалтингу засвідчили останні світові тенденції щодо успішного лідера (рис. 1.3).

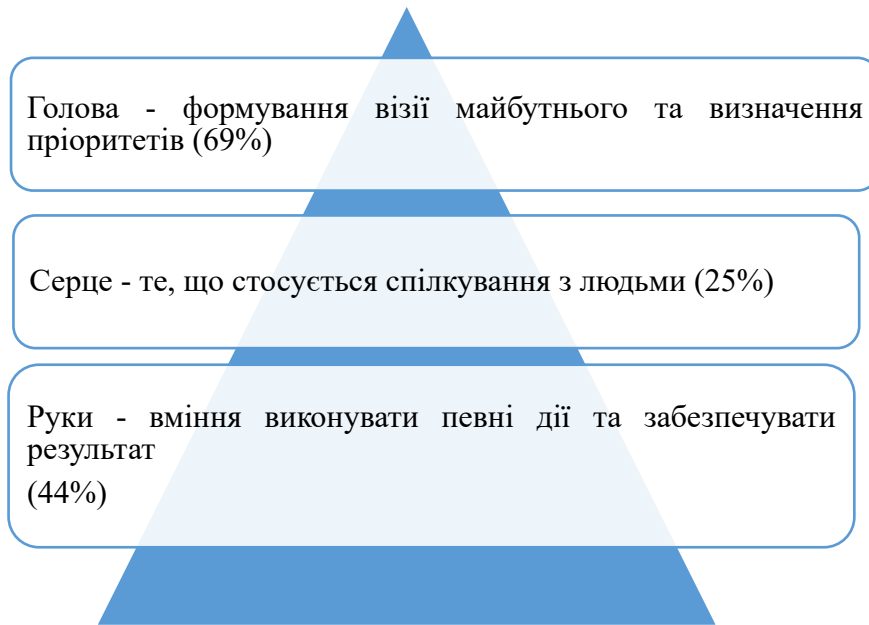


Рис. 1.3. Три виміри успішного лідера

*сформовано автором

Отже, справжній лідер XXI століття повинен поєднувати три так звані виміри «head – мати голову», «hands – мати руки» та «heart – мати серце». Нажаль, останньому не приділяється достатня увага керівників про що свідчать статистичні дані (див. рис. 1.3) і саме це обумовлює актуальність та необхідність щодо підвищення таких якостей лідера у вимірі «серце»: вміння слухати, вміння розвивати команду, вміння бути уважним, вміння щодо розвитку команди, вміння саморефлексувати, емпатію тощо. Слід акцентувати увагу, що за часів кризових явищ співвідношення вимірів трьох Н буде суттєво змінюватись.

Таким чином, термін «лідерство» є багатокомпонентним та багатогранним в науковій літературі, який пройшов довгу історію свого становлення та розвитку. За сучасних умов господарювання теорія лідерства віднайшла широкого застосування в менеджменті, а також досліджується вченими-економістами, психологами та соціологами, породжуючи різноманіття наукових підходів та акцентуючи увагу на тих чи інших рисах, притаманних справжньому лідеру.

На нашу думку, лідером у сучасному світі може стати кожна людина, якій властиві певні риси та якості, зокрема вміння аналізувати та приймати рішення, брати на себе відповідальність, вміти надихати, зацікавити та замотивувати, вміти слухати, розвивати команду тощо. Згідно останнього соціологічного опитування, лідер ХХІ століття повинен поєднувати в собі три виміри (або ж теорія трьох «Н»): «hands – мати руки», «head – мати голову» та «heart – мати серце», розвиваючи ті чи інші якості, що забезпечить ефективну роботу та неперевершений результат командної роботи.

1.3. Роль та місце концепції лідерства в менеджменті

Дослідженню ролі та місця концепції лідерства в менеджменті приділяється значна увага як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Вважається, що терміни «менеджмент» і «лідерство» однаково важливі для підприємства, але все ж таки необхідно відрізнити зазначенні їх один від одного. Так, найпопулярніше визначення поняття «менеджмент» цілком схоже з визначенням поняття «лідерство»: досягнення цілей організації за допомогою підлеглих менеджеру людей. Тобто, як керівник, який займає керівну посаду, так і менеджер повинні знати всі методи управління персоналом, підлеглими та вміти вибирати найефективніший метод управління в той чи інший ситуації. Не дивлячись на спільні риси, є і відмінні між досліджуваними категоріями знань, які полягають у пріоритетах. В ідеалі лідером повинен бути менеджер, який вміло поєднує лідерство і управління в одній особі.

Пропонуємо дослідити та проаналізувати концепції, які набули широкого використання в менеджменті. До таких концепцій відносять наступні:

1) Концепція «лідерських якостей», більш відома в історії як «теорія великих людей», стверджує, що кращі лідери володіють певним набором особистісних якостей, які дозволяють їм керувати людьми (наприклад,

інтелект, знання, зовнішній вигляд, ініціатива, впевненість). Однак виділити універсальний набір лідерських якостей, що притаманне більшості ефективних лідерів, не є можливим. Не дивлячись на це, науковцями було згруповано всі якості у чотири групи:

група фізичних можливостей (наприклад, лідер повинен мати привабливу зовнішність, приємний тембр голосу, відповідний зріст, піклуватись про стан свого здоров'я, бути енергійним та мати любов до спорту тощо);

група психологічних властивостей (лідер повинен бути стійким до стресів та кризових явищ, бути амбітною людиною, незалежною від інших, сміливою, наполегливою, мужньою тощо. Як правило, за ці якості відповідає темперамент людини);

група інтелектуальних властивостей (справжній лідер повинен бути не лише досвідченим, мати досвід й розумові здібності, а й мати гарну пам'ять, інтуїцію, ерудицію, бути людиною творчою, мати гарне почуття гумору тощо);

група особистісних якостей формується із двох різновидів: підгрупа особистісних якостей (чесність, доброзичливість, тактичність, уважність, комунікабельність тощо) та підгрупи ділових якостей (організованість, ініціативність, дисциплінованість, відповідальність, вміння ризикувати тощо).

На нашу думку, дана концепція є недосконалою, адже не дозволяє створити так звану універсальну модель справжнього лідера.

2) Концепція «лідерської поведінки» говорить, що ефективність лідера визначається його манерою поведінки і стилем поведінки по відношенню до підлеглих, можливістю психологічного впливу на людей з метою координації їх дій і контролю цілей. Поведінка залежить від орієнтації лідера на інтерес до виробництва, роботи, стилю керівництва і відносин з підлеглими.

Отже, концепція лідерської поведінки засновується на здатності, на властивості так званого лідера впливати на оточуючих людей. Дана концепція, на нашу точку зору, є також недосконалою та має такі недоліки: постійний пошук оптимального стилю поведінки лідера щодо вирішення тих чи інших

проблем, постійна орієнтація на ситуаційні чинники в оточуючому середовищі.

3) Концепція ситуаційного лідерства заснована на необхідності поєднувати лідерські якості і поведінку в залежності від конкретної ситуації. Лідер може і повинен вести себе по-іншому в залежно від групи послідовників, проблеми (ситуації), що вимагає свого вирішення, і впливу зовнішнього середовища. Таким чином лідер повинен весь час підлаштовуватись під ті чи інші чинники зовнішнього середовища, вміло зважуючи всі наявні ризики, а отже справжній лідер, згідно із цією концепцією не може мати відповідного переліку лідерських якостей, що суперечить природі лідерства.

Таким чином, нами було розглянуті головні концепції лідерства, які використовуються в теорії менеджменту. Кожна концепція заслуговує на увагу, адже має відповідну ідею та цінності, які можуть бути використані тією чи іншою спільнотою людей. Слід зауважити, що зазначені концепції мають певні недоліки, що потребує подальшого наукового осмислення та опрацювання.

Хочемо зазначити, що сучасне управління будь-якою організацією, фірмою чи підприємством неможливе без індивідуального, інноваційного підходу до мінливих обставин, що дозволить досягти нових перспективних напрямків розвитку у майбутньому періоді, тобто процес управління тією чи іншою організацією є унікальним кейсом і його функціонування та подальший розвиток неможливий без існування людини-лідера, яка буде приймати певні рішення, корегувати їх під впливом певних чинників, а також мотивувати своїх підлеглих на певні дії та заохочувати досягати зазначених цілей та результату. Отже, теорія сучасного менеджменту базується на лідерстві задля досягнення цілей організації (місія або візія організації). Управління та лідерство не є синонімами, але здатність бути лідером є ключовою умовою для того, щоб стати менеджером. Лідер – це той, кому вдається перетворити працівника на однодумця чи послідовника.

Говорячи про лідерство та менеджмент слід також розуміти, що будь-який суб'єкт господарської діяльності можна розглядати у двох різних аспектах: з точки зору існування формальної та неформальної структури. Відповідно, в цих двох структурах виникатимуть і два типи взаємовідносин між людьми (формальні і неформальні), особливості яких полягатимуть в наступному:

- по-перше, виникатимуть відносини офіційного типу – функціональні; відносини другого типу – психологічні, емоційні;

- по-друге, лідерство займає особливе місце в системі формальних (official) відносин, а лідерство за своєю суттю, природою та походженням є так званим феноменом, породжений системою неформальних (unformance) відносин. Більш того, роль і функції менеджера в організації зумовлені, а роль лідера виникає спонтанно без її формального визначення та опису;

- по-третє, керівник групи призначається ззовні, тобто вищим керівництвом, отримує відповідні повноваження, має право застосовувати санкції, а лідер призначається з числа оточуючих його людей, рівних за статусом (офіційним положенням).

Таким чином, терміни «лідерство» та «менеджмент» за своєю суттю та природою походження є соціальним явищем, проте лідерству притаманна ознака психологічного характеру. І саме це і є головною відмінністю аналізованими термінами.

Відповідно до концепції влади і теорії групового підходу до діяльності лідера, виділяються наступні основні функції, що відрізняють його від формального лідера:

Конструктивна функція – це вираження інтересів суспільства в конкретній програмі. Вона повинна бути спрямована на задоволення інтересів всього або активного більшості суспільства, домагань якомога більшої кількості людей і груп, але за умови, що вони не обмежують інтереси інших верств суспільства. Ця ідеальна настройка рідко може бути реалізована на практиці, особливо повністю, без винятків. Але саме по собі це є умовою

лідерства і його успіху. Багато реформ і революцій закінчилися провалом через відсутність своєчасних, чітких і продуманих, зрозумілих суспільству і доступних для реалізації політичних програм.

Організаційна функція – включає в себе створення персоналу і систем управління, згуртування прихильників, планування політичних процесів і акцій, практичні аспекти політичної роботи. Лідер формує апарат, розподіляє в ньому обов'язки, створює умови для навчання, висунення і призначення менеджерів, контролює і регулює відносини між ними, орієнтує їх на компроміс або на рішучу зміну політики і заміну керівництва і т. д.

Координаційна функція – координація дій державних установ, інституцій, напрямків їх діяльності. Лідер повинен приводити свої рішення і політичний вибір у відповідність з громадською думкою, з системою цінностей, прийнятої в суспільстві.

Інтегративна функція – це об'єднання однодумців, навколишнього середовища та суспільства навколо програми лідера.

Таким чином, різниця між поняттями лідера і менеджера досить велика. Лідерство не замінює менеджера (менеджмент), а доповнює його. Найбільший управлінський ефект досягається в ситуації, коли інструменти лідерства і неформального лідерства зосереджені в одних руках. В даний час хорошим керівником організації є особа, яка є і менеджером, і керівником, отже, ефективно керує організацією, її офіційним та неформальним середовищем

Висновки до розділу 1

Проаналізовано наукові підходи до визначення терміну «лідерство». Встановлено, що аналізований термін є багатокомпонентним та багатогранним в науковій літературі. Визначено, що виникнення лідерства обумовлено об'єктивними потребами суспільства та відображає стан соціальної системи тієї чи іншої країни під впливом чинників соціально-економічного, політичного та іншого характеру, а отже зміст теорії лідерства весь час змінюється та трансформується. Виявлено, що за сучасних умов господарювання теорія лідерства віднайшла широкого застосування в менеджменті, а також досліджується вченими-економістами, психологами та соціологами, породжуючи різноманіття наукових підходів, кожен з яких акцентує увагу на тих чи інших рисах, які повинні бути притаманні справжньому лідеру.

Узагальнено риси, притаманні справжньому лідеру: активне прагнення до успіхів та самореалізації, уміння надихати підлеглих на досягнення місії організації, готовність нести відповідальність як за себе, так і за своїх колег тощо. Зазначено, що головними якостями лідера повинні бути: завзятість, відповідальність, допитливість, впевненість, витривалість, цілеспрямованість, товариськість тощо. Досліджено, головні виміри лідера XXI: перший вимір «руки – hands», «голова – head» та «серце – heart», розвиваючи ті чи інші якості, які формують зазначені виміри можна забезпечити ефективну роботу та неперевершений результат роботи тієї чи іншої організації.

Досліджено найбільш розповсюджені концепції лідерства в менеджменті: лідерських якостей, лідерської поведінки та ситуаційного лідерства. Встановлено, що кожна концепція заслуговує на увагу, адже має відповідну ідею та цінності, які можуть бути використані тією чи іншою спільнотою людей. Слід зауважити, що зазначені концепції мають певні недоліки, що потребує подальшого наукового осмислення та опрацювання.

Проаналізовано функції, які виконує лідер. Проведено порівняльний аналіз термінів «менеджер» та «лідер». Виявлено спільні риси та відмінності. Встановлено, що різниця між поняттями лідера і менеджера досить велика. Встановлено, що найбільший управлінський ефект досягається в ситуації, коли інструменти лідерства і неформального лідерства зосереджені в одних руках.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТУ ПІДПРИЄМСТВ НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ

2.1 Загальна характеристика невиробничої сфери

Економіка – це фундамент та рушійна сила розвитку соціальної, економічної та екологічної сфери будь-якої країни. І якщо ще 80 років тому рушійною силою розвитку економіки вважалась промислова сфера, то в останні десятиліття спостерігається протилежна тенденція – розвиток невиробничої сфери, що підтверджується офіційними статистичними даними. Беручи до уваги важливість та необхідність розвитку невиробничої сфери, пропонуємо проаналізувати її, дослідивши її роль та вплив на економіку.

Як відомо, економіка – це сукупність господарських відносин, що складаються між суб'єктами в процесі виробництва. Економіка зародилася ще в давнину, коли люди стали об'єднуватися для спільного ведення домашнього господарства. Термін «економіка» дослівно означає вміння ведення домашнього господарства. Поступово відносини між суб'єктами ускладнювалися, з'явився обмін, потім почалася спеціалізація виробництва.

Сьогодні економіка характеризується економічними системами макро-і мікрорівня. Мікроекономічні структури представлені окремими домашніми господарствами та підприємствами. На макрорівні розглядається сукупність виробничих потужностей, споживчого попиту. Важливе значення для функціонування економічних систем відіграють фактори виробництва, необхідні для отримання готової продукції і послуг.

Структура господарства будь-якої країни, як правило, поділяється на виробничу сферу – це сфера матеріального виробництва та невиробничу сферу – це сфера послуг (рис. 2.1.)

Пропонуємо проаналізувати більш детально саме невиробничу сферу, яка є сукупністю галузей народного господарства і видів діяльності, де виробляються різноманітні нематеріальні послуги для задоволення

соціальних, духовних потреб людей і суспільства в цілому. Ці потреби необхідні для всебічного розвитку особи, збереження і зміцнення здоров'я людей [15].

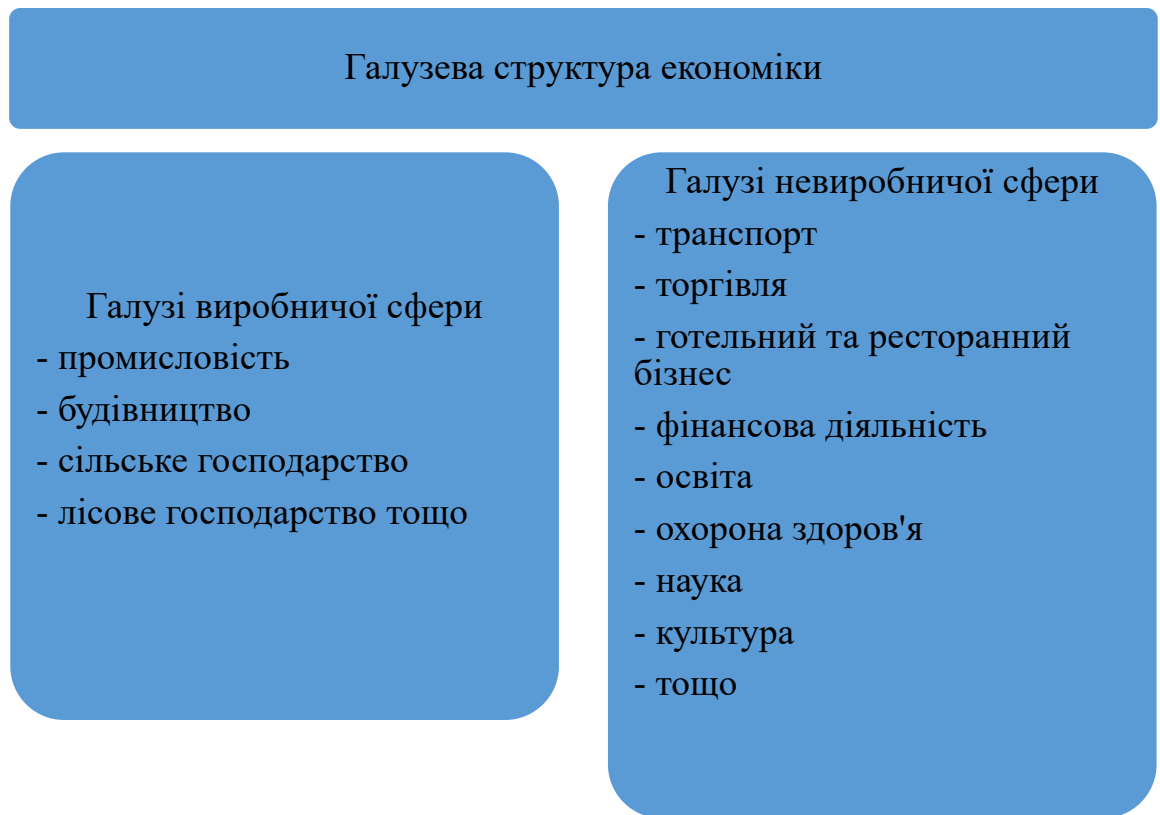


Рис. 2.1. Галузева структура економіки

Невиробнича сфера включає в себе пасажирські перевезення, житлово-комунальні послуги, комунікації, споживчі послуги, охорону здоров'я, фізичну культуру і соціальне забезпечення, культуру, освіту, науку, наукові послуги, менеджмент, громадські організації. Розвиток сфери послуг залежить від рівня продуктивності праці в матеріальному виробництві, характеру майнових відносин, економічної політики держави та інших факторів.

Економіка невиробничої сфери (сфери нематеріального виробництва) сукупність відносин, що об'єктивно формуються між об'єктами суспільно необхідної діяльності в процесі розподілу, обміну і споживання життєво важливих благ, економічна основа невиробничої сфери суспільного відтворення [16, с. 198]. Найважливішою теоретичною передумовою наукового аналізу цих відносин – чітке розмежування сфер матеріального і

нематеріального виробництва, діяльності людей у кожній з них. Це впливає на вирішення ряду фундаментальних теоретичних і практичних питань економічного розвитку.

Визначальною характеристикою економічного стану нематеріального виробництва виступає його ресурсна, вартісна, соціально-економічна, інституційна та організаційна структури. Дослідимо більш детальну кожен із них.

Так, структура ресурсів характеризується складом і розподілом природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, задіяних у сфері нематеріального виробництва. Кількісний і якісний склад цих ресурсів, а також їх розподіл залежать від конкретних природних, історичних, економічних та інших умов і рівня соціально-економічного розвитку суспільства. Структура витрат відображає співвідношення цін, кредитних і фінансових потоків, доходів і витрат суб'єктів нематеріального виробництва, а також склад цін, грошової маси, бюджетів тощо.

Соціально-економічна структура характеризується складом і відносинами суб'єктів власності в цій сфері, характером їх участі в невиробничій громадській діяльності та привласненні споживчих товарів. Інституційна структура визначається рівнем розвитку, якісним складом, взаємним впливом і відносинами між установами у сфері нематеріального виробництва (суб'єкти цієї сфери, установи, установи, відносини між ними і суб'єктами виробництва, правила і положення, підкріплені законом і традиціями).

Організаційна структура передбачає системно-галузевий характер сфери нематеріального виробництва і характеризується рівнем і характером відносин між суб'єктами як всередині галузі, так і за її межами. Економічні дисципліни, що вивчають сферу нематеріального виробництва, важливим компонентом загальної системи економічних наук про закони, категорії і форми суспільного виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних і нематеріальних благ. Кожна з цих наук має свій предмет дослідження, але, незважаючи на це,

вони тісно взаємопов'язані і являють собою систему знань, яка повною мірою відображає структуру нематеріального виробництва і його роль в суспільстві на певному етапі його історичного розвитку. Економіка невиробничої сфери вивчає особливості прояву економічних закономірностей і закономірностей, властивих тільки сфері нематеріального виробництва, а також особливості формування і розвитку в ній економічних відносин в ній. Вона також розробляє теоретичні основи раціонального управління економікою в цій галузі, узагальнює практику управління, визначає способи найбільш ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів тощо.

Сучасна невиробнича сфера виступає значною частиною глобального економічного простору, до якого входить переважна більшість підприємств. У ньому зайнято більшість населення працездатного віку. Вони виробляють значну частину валового національного доходу.

Розвиток невиробничої сфери відображає розвиток соціальних потреб, зміни в їх структурі в міру підвищення рівня життя населення. У всіх промислово розвинених країнах у зв'язку з розгортанням науково-технічного прогресу з середини ХХ століття чітко виділився і почав динамічно розвиватися блок нематеріальних галузей, продукція яких була спрямована на розвиток людського фактора: освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги і т. д.

Різноманітність умов їх функціонування та організації праці робить це гарантією практично загальної зайнятості. При цьому люди не просто знаходять місце роботи, але, маючи можливість вибирати професію і сферу діяльності виходячи зі своїх особистих схильностей (психологічних і соціальних характеристик, структури особистої мотивації, культурних і етнічних стереотипів), в ідеалі домагаються подолання відчуження від роботи, перетворення це з обов'язку перетворюється в умову самореалізації.

Слід зазначити, що невиробнича сфера задовольняє лише вторинні потреби і менш важлива, ніж виробнича сфера, яка задовольняє первинні

потреби людини. Однак у міру розвитку суспільства їх діапазон стає ширшим, а потреба в задоволенні більш гострою. Життя сучасної людини неможливе без охорони здоров'я, освіти та правоохоронних підприємств. Навіть організація дозвілля і розваг як умова зняття стресу і перевантажень, властивих сучасному виробництву, здається соціально значущою.

Невиробнича сфера взаємопов'язана з матеріальним виробництвом. Працівники матеріального виробництва в обмін на послуги, створені в невиробничій сфері, представляють продукти своєї праці для забезпечення життєво важливих засобів працівникам невиробничої сфери і матеріальних умов їх роботи (основні невиробничі фонди).

Послуги непромислових працівників включені в особисте споживання працівників матеріального виробництва. З точки зору процесу відтворення включення послуг в сферу особистого споживання не означає їх абсолютного зникнення. В іншому випадку не могло б бути й мови про економічні відносини в невиробничій сфері. Особливість відтворюваності послуг, включених в особисте споживання, полягає в тому, що невиробнича сфера створює об'єктивні передумови для відновлення процесу відтворення. По-перше, послуги деяких галузей невиробничої сфери включаються у витрати на виробництво робочої сили і відтворюються працівниками в процесі виробництва. По-друге, сфера особистого споживання, взята в сукупності всього суспільного відтворення, соціальним процесом.

Споживання матеріальних благ невиробничою сферою впливає з соціальної необхідності існування робочої сили працівниками невиробничої сфери і породжує економічні відносини привласнення матеріальних благ працівниками невиробничих галузей. У свою чергу, це вимагає постійно поновлюваних витрат на робочу силу для виробництва матеріальних благ для невиробничої сфери.

Розвиток невиробничого сектора залежить від рівня продуктивності праці працівників матеріального виробництва. Чим він вищий, тим більше у

суспільства можливостей направляти трудові і матеріальні ресурси в невиробничу сферу.

Отже, невиробнича сфера характеризується:

- 1) матеріальний і нематеріальний характер виробленого продукту;
- 2) індивідуальний спосіб відтворення;
- 3) особливість комунікації між виробником і споживачем, яка визначається як послуга;
- 4) низький ступінь організації виробництва;
- 5) мінімальна механізація;
- 6) відсутність розподілу праці та співпраці співробітників.

Невиробнича сфера України в своєму складі має важливі групи галузей. Перша з них - соціально-культурні послуги населенню (освіта, культура і мистецтво; наука і наукове обслуговування, охорона здоров'я, Соціальне забезпечення і фізкультура), задовольняючи в більшості випадків духовні і фізичні потреби населення. Друга група галузей невиробничої сфери містить види діяльності, які задовольняють інші нематеріальні потреби в послугах, сюди входять: житлово-комунальне господарство, пасажирський транспорт, невиробничі види побутового обслуговування, зв'язок, управління, кредитування в державне страхування.

Таким чином, однією із найперспективніших та найдинамічніших галузей економіки багатьох країн світу є невиробнича сфера, яка охоплює різні напрями діяльності, зокрема, торгівлю, транспорт, туристичну галузь, фінансову та страхові сфери тощо. Мета невиробничою сфери – задоволення соціальних потреб людини, створення так званого комфортного середовища її існування. Для дослідження впливу невиробничої сфери пропонуємо проаналізувати структуру виробництва валового внутрішнього продукту в Україні, використовуючи дані офіційної статистики за п'ять років (див. розділ 2.2).

2.2 Невиробнича сфера: місце в економіці України

Зростання вагомості та ролі невинробничої сфери в народногосподарському комплексі країни, як одного із найважливіших секторів економіки, викликано, перш за все, чинниками глобалізаційного характеру та світовими тенденціями розвитку, зокрема науково-технічним прогресом, ускладненням процесу виробництва, необхідністю насичення ринків новими товарами та послугами тощо. Всі перелічені процеси неможливі без впровадження та розвитку ринку інформаційних послуг, фінансового та страхового сегментів.

Один із найважливіших показників, який є так званним індикатором економічного розвитку країни – це валовий внутрішній продукт (ВВП). Статистичні дані, відображені на рис. 2.1 свідчать, що протягом 2018-2021 рр. в Україні спостерігалось зростання показника ВВП., проте в 2022 році, в порівнянні із 2021 роком – відбувається його спад.

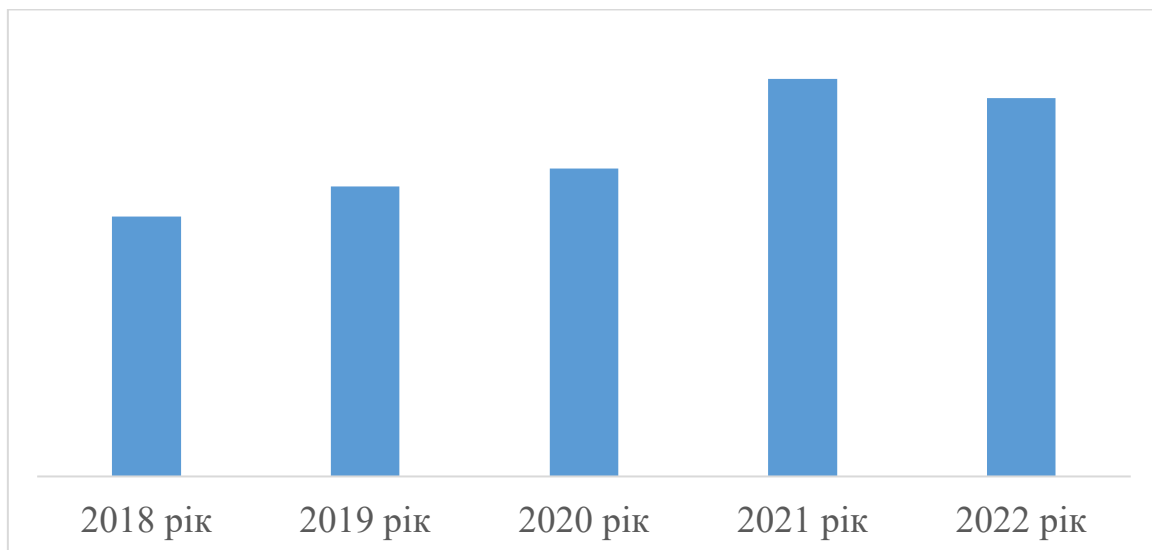


Рис. 2.1. Динаміка валового внутрішнього продукту України

На нашу думку, це спричинено повномасштабним вторгненням в Україну Російською Федерацією, адже це суттєво вплинуло на економічні та інші процеси в економіці нашої держави.

Таблиця 2.1

Динаміка структури валового внутрішнього продукту, млн. грн.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Валовий внутрішній продукт	3560302 (100%)	3978400 (100%)	4222026 (100%)	5450849 (100%)	5191028 (100%)
Сільське, лісове та рибне господарство	360998 (10,14%)	356795 (8,97%)	393077 (9,31%)	593367 (10,89%)	426817 (8,22%)
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	214158 (6,02%)	222352 (5,59%)	193120 (4,57%)	351148 (6,44%)	295550 (5,69%)
Переробна промисловість	410646 (11,53%)	430228 (10,81%)	426483 (10,10%)	560527 (10,28%)	393312 (7,58%)
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	111856 (3,14%)	124908 (3,14%)	122878 (2,91%)	180944 (3,32%)	231492 (4,46%)
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	11394 (0,32%)	14436 (0,36%)	16257 (0,38%)	19143 (0,35%)	15818 (0,30%)
Будівництво	81259 (2,28%)	107430 (2,70%)	119441 (2,83%)	150312 (2,76%)	62782 (1,21%)
Оптова та роздрібна торгівля;	471618 (13,25%)	526299 (13,20%)	588365 (13,94%)	742123 (13,61%)	641703 (12,36%)

ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів					
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	227140 (6,38%)	264866 (6,66%)	262453 (6,22%)	295300 (5,42%)	204547 (3,94%)
Тимчасове розміщення й організація харчування	25112 (0,71%)	35311 (0,89%)	30834 (0,73%)	49166 (0,90%)	34605 (0,67%)
Інформація та телекомунікації	138828 (3,90%)	182667 (4,59%)	209394 (4,96%)	255635 (4,69%)	238589 (4,60%)
Фінансова та страхова діяльність	98953 (2,78%)	114658 (2,88%)	131903 (3,12%)	161933 (2,97%)	148269 (2,86%)
Операції з нерухомим майном	206085 (5,79%)	241493 (6,07%)	268980 (6,37%)	314763 (5,77%)	253176 (4,88%)
Професійна, наукова та технічна діяльність	113354 (3,18%)	141523 (3,56%)	137192 (3,25%)	157569 (2,89%)	96163 (1,85%)
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	48571 (1,36%)	62238 (1,56%)	59895 (1,41%)	67873 (1,24%)	38987 (0,75%)
Державне управління;	212789 (5,98%)	266656 (6,70%)	306533 (7,26%)	336451 (6,17%)	109725(2, (2,11%)

обов'язкове соціальне страхування					
Освіта	158620 (4,46%)	172645 (4,34%)	186049 (4,41%)	235042 (4,31%)	215550 (4,15%)
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	77130 (2,17%)	95435 (2,40%)	113642 (2,69%)	134883 (2,47%)	126905 (2,44%)
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	20375 (0,57%)	24053 (0,60%)	24338 (0,58%)	31910 (0,59%)	22669 (0,44%)
Надання інших видів послуг	29010 (0,81%)	38837 (0,98%)	35891 (0,85%)	46637 (0,86%)	36202 (0,70%)

*сформовано автором

Отже, нами було розраховано питому вагу кожної сфери у створенні ВВП протягом п'яти років, що дозволило зробити певні висновки. Дані, наведені в таблиці 2.1 свідчать, що в економіці України превалює наразі все ж таки виробнича сфера, яка створює більшу частку валового внутрішнього продукту, ніж невиробнича сфера. Проте ця тенденція, на нашу думку, в майбутньому зміниться. Адже досвід розвинених країн свідчить, що наразі нагайна потреба – це розвиток саме невиробничої сфери. Однією із перспективних напрямів розвитку наразі є фінансовий та страховий сектор, питома вага якого складає близько 3%, а також сектор освіти (питома вага сягає 5%), операції з нерухомим майном (від 5% до 6% в залежності від аналізованого періоду); професійна, наукова та технічна діяльність (3%), а також торгівля. Беручи до уваги вищезазначене, пропонуємо проаналізувати діяльність підприємства невиробничої сфери (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» (див. розділ 2.3).

2.3. Аналітика підприємства невиробничої сфери (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)

АТ КБ «ПриватБанк» - український банк, який заснували в 1992 році і який є лідером на ринку за критерієм «найбільший банк із вітчизняним капіталом». Діяльність банку націлена на різноманітний спектр надання послуг, даний перелік перевищує понад 150 найменувань. Також варто акцентувати увагу, що даний банк є найбільш динамічно розвиненим, про що свідчать статистичні дані.

До складу операційних кас включені прибуткові, видаткові каси, а також Каса перерахунку. Прибуткові каси організовують приймання готівкових коштів від клієнтів, які здійснюється за такими документами, як оголошення на внесення готівки та прибутковий касовий ордер. У цих прибуткових документах обов'язково зазначається характер Внесення готівки (торгова виручка, повернення зарплати, яка не була виплачена, надходження на вкладні рахунки тощо).

В даний час широкого поширення набуло використання банківських пластикових карток. Пластикові картки є грошовим документом, що засвідчує наявність рахунку її власника в банку. Вони дають можливість її власнику, не вдаючись до паперових носіїв, списувати гроші з рахунку в банку тільки в межах його залишку (дебетові картки) або використовувати кошти понад наявні на рахунках коштів в межах встановлених лімітів (кредитні картки).

Банківські пластикові картки застосовуються при оплаті товарів і послуг, а також при отриманні готівки за допомогою банкоматів і банківських терміналів в торгових точках, на вулицях, в банках.

Система економічних нормативів є одним з основних інструментів регулювання банківської діяльності і спрямована на зниження впливу банківських ризиків. Економічні нормативи банківської діяльності є кількісними обмеженнями деяких абсолютних і відносних показників, метою яких є стримування банківських ризиків.

У своїй сукупності обов'язкові нормативи діяльності комерційних банків – це показники інформаційного порядку, що мають на меті застерегти банки від можливих негативних наслідків в їх діяльності, а зокрема, втрати ліквідності, платоспроможності, надійності, стійкості і в кінцевому рахунку банкрутства.

Пропонуємо дослідити головні показники діяльності підприємства невиробничої сфери – АТ КБ «ПриватБанк», проаналізувавши головні показники його діяльності за період 2020-2022 рр. (див. табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Показники діяльності підприємства невиробничої сфери
(на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»), млн. грн

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Прибуток за рік	25306	35050	30198
Чистий процентний дохід	19667	29317	39918
Витрати на виплати працівникам	9809	8904	10096
Сукупний дохід	34583	33232	19214
Інший сукупний дохід	1974	1818	10984
Власний капітал	47656	66615	57789
Загальна сума активів	309723	401296	540596
Загальна сума зобов'язань	255194	334681	482807
Кредити та аванси клієнтам	62446	68218	68084
Кредити та аванси банкам	25667	26243	103837
Інші фінансові активи	2598	2644	4309
Дебіторська заборгованість за платежами з фінансового лізингу	3811	2631	1220
Кошти клієнтів	308790	325303	471970
Чистий комісійний дохід	22143	23217	20440
Комісійні витрати	11232	11840	12505

Фінансові активи	286923	372217	512362
Нефінансові активи	22800	29079	28234
Фінансові зобов'язання	251813	329076	474732
Нефінансові зобов'язання	3381	5605	8075

*сформовано автором

Дані, наведені в таблиці 2.2, свідчать, що АТ КБ «ПриватБанк» є прибутковим підприємством. Протягом аналізованого періоду простежується збільшення даного показника. Так, в 2021 року, прибуток зріс на +9744 млн. грн, в 2022 році, в порівнянні із 2021 роком, прибуток зменшився на -4852 млн. грн, проте це значення значно перевищує значення показника 2020 року.

Слід звернути увагу, показник витрат працівникам в 2021 році зменшився на 905 млн. грн., а в 2022 році навпаки – збільшився на 1192 млн. грн. Якщо порівняти даний показник із показником прибутку за рік, то його питома вага буде складати 38,76% в 2020 році, 25,40% в 2021 році та 33,43% у 2022 році.

Слід зазначити, що протягом аналізованого періоду (2020-2022 рр.) відбулось збільшення фінансових активів. Так в 2021 році активи зросли на +85294 млн. грн (або ж на +29,72%), в 2022 році зріст склав +140145 млн. грн. (або ж на 37,65%).

Хочемо акцентувати увагу, що окрім активів, у банку зросли й загальні зобов'язання. У 2021 році, в порівнянні із 2020 роком, зобов'язання збільшились на +79487 млн. грн, а в 2022 році зросли на +148126 млн. грн. Зазначимо, що сума зобов'язань не перевищує суму активів, що підтверджується розрахованим показником ліквідності (рис. 2.2). Даний показник дозволяє оцінити ризики з якими стикається підприємство.

Дані, відображені на рис. 2.2, свідчать, що протягом аналізованого періоду простежується зменшення загального показника ліквідності (в 2020 році значення склало 1,21; в 2021 році – 1,20; в 2022 році – 1,11). Не дивлячись

на тенденцію до зниження, можна констатувати, що активи превалюють над зобов'язаннями.

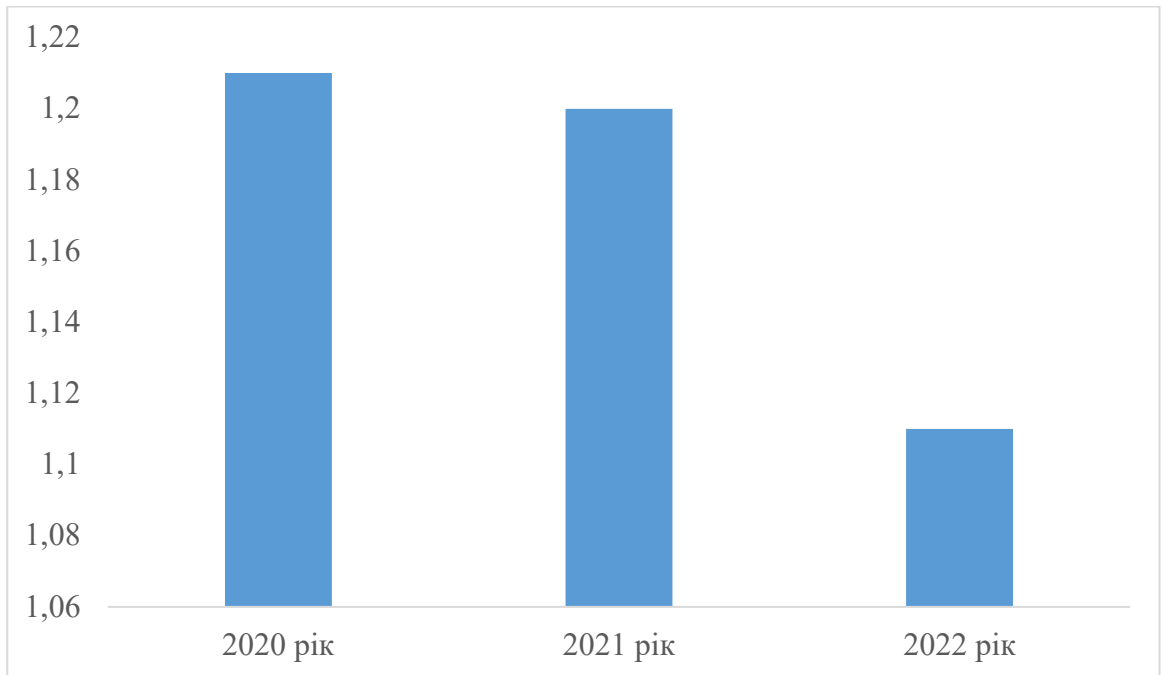


Рис. 2.2. Розрахунок показника загальної ліквідності ПАТ КБ «ПриватБанк»

Таким чином, невиробнича сфера займає дуже вагоме місце в економіці кожної країни, в тому числі і в економіці України. Саме розвиток невиробничої сфери дозволяє провідним країнам збільшувати частку ВВП завдяки розвитку фінансового та страхового секторів, ІТ-сектору, сектору науки, торгівлі тощо. Наразі питома вага сектору невиробничої сфери в ВВП України не превалює над промисловим сектором, проте статистичні дані свідчать про її розвиток. Варто акцентувати увагу, що в Стратегії розвитку держави зазначено, що розвиток невиробничої сфери – це головний орієнтир та вектор подальшого стратегічного розвитку.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано невиробничу сфери, надано їй загальну характеристику. Доведено, що зростання вагомості та ролі невиробничої сфери пов'язано із соціально-економічним розвитком країни за рахунок збільшення показника ВВП. Зазначено, що вагомість невиробничої сфери викликано, перш за все, чинниками глобалізаційного характеру та світовими тенденціями розвитку, зокрема науково-технічним прогресом, ускладненням процесу виробництва, необхідністю насичення ринків новими товарами та послугами тощо. Всі перелічені процеси неможливі без впровадження та розвитку ринку інформаційних послуг, фінансового та страхового сегментів.

Проаналізовано статистичні дані, які свідчать, що протягом 2018-2021 рр. в Україні спостерігалось зростання показника ВВП., проте в 2022 році, в порівнянні із 2021 роком – відбувається його спад. Доведено, що в економіці України превалює наразі все ж таки виробнича сфера, яка створює більшу частку валового внутрішнього продукту, ніж невиробнича сфера. Проте ця тенденція, на нашу думку, в майбутньому зміниться.

Однією із перспективних напрямів розвитку наразі є фінансовий та страховий сектор, питома вага якого складає близько 3%, а також сектор освіти (питома вага сягає 5%), операції з нерухомим майном (від 5% до 6% в залежності від аналізованого періоду); професійна, наукова та технічна діяльність (3%). Варто акцентувати увагу, що в Стратегії розвитку держави зазначено, що розвиток невиробничої сфери – це головний орієнтир та вектор подальшого стратегічного розвитку України.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ

3.1 Вплив концепції лідерства на розвиток підприємства

Ефективність організації безпосередньо залежить від людини, яка стоїть у глави компанії. Ефективність організації залежить від декількох факторів, в яких лідер-керівник займає значну частину. До них відносяться комунікації, персонал, зовнішнє середовище, зміни організації.

Роль лідера в управлінні комунікаціями. Комунікації – це посил і отримання інформації під час взаємодії. Співробітники потребують правдивої інформації, тому що вона забезпечує якісне виконання завдань і дозволяє узгодити плани і наміри з керівництвом і оточуючими. У зв'язку з цим основним завданням лідера в цій сфері є визначення циклічності комунікацій як формальних, так і неформальних. Необхідно так само забезпечити довіру співробітників до існуючої системи комунікацій. В організації виникає як формальна інформація (інформація в рамках посадових обов'язків), так і неформальна (спрямована на підтримку відносин рішень групових і особистих проблем). Обидві форми інформації можуть бути продуктивними залежно від ефективності лідера.

Найчастіше офіційна інформація проходить через неформальну комунікаційну мережу, що призводить до спотворення поставлених завдань. Ефективність в такому випадку визначається впливовістю неформального лідера і лояльності його до офіційного керівництва. Так само велику роль відіграє частота спілкування лідера-керівника і неформального лідера. Неформальний лідер грає роль зберігача інформації та її транслятора. Фактично неформальні лідери формують громадську думку до завдань керівництва. Тому необхідно гарне взаємовідношення між двома типами лідерства. Висока продуктивність організації залежить від наявності лідера

готового керувати системами комунікацій, забезпечуючи своїх співробітників достовірною інформацією.

Роль лідера в управлінні персоналом. Будь - яка організація-це сукупність стабільних соціальних груп, енергія яких може бути спрямована, як в творчому напрямку, так і руйнівною. Компетентний лідер здатний сформувати групу робітників, і регулювати продуктивність праці цієї групи. Для більшої ефективності він повинен враховувати динаміку розвитку групи, і управляти відповідно до фази, на якій вона перебувати. Групова динаміка - це поетапний розвиток групи, з відмінними рисами кожної фази. Таких фаз існує 4: формування, вибуху невдоволення, вироблення групових норм, виконання завдання. Ефективне лідерство передбачає здатність задовольнити запити групи на кожному етапі її розвитку.

Так само ефективність лідера залежить від його здатності забезпечувати контроль над різними підлеглими, вміти знаходити особистий підхід до кожного. Виділяють співробітників орієнтованих на мету (вважає за краще спільно з керівником прояснювати кінцеву мету і самостійно розробляти план заходів щодо виконання завдання), і орієнтованих на завдання (вважають за краще деталізовані завдання, розписані з усіма термінами і ресурсами, почуття комфорту в стабільній обстановці). Лідеру для ефективної діяльності необхідно створити комфортні умови роботи для своїх співробітників.

Роль лідера в управлінні зовнішніми зв'язками. Лідеру часто доводиться захищати інтереси своєї організації перед лідерами інших компаній. У зовнішніх зв'язках організації утворюють 2 типи відносин

- коаліції (об'єднання організації, для досягнення відчутних цілей);
- партнерства (взаємовідносини засновані на взаємних інтересах і заздалегідь обумовленим планом).

Лідеру необхідно тверезо оцінювати сили своїх партнерів і конкурентів, і використовувати по максимуму весь потенціал для розвитку своєї організації. У коаліціях роль лідера полягає в захисті спільних інтересів і взаємодія із зовнішніми коаліціями. Управління партнерством передбачає вибір характеру

відносин з організаціями, прийняття рішень, узгодження роботи з партнерами, отримання вигоди.

В даний час практикується великий спектр технологій по створенню і розвитку партнерств. Компетентність лідера у виборі відповідної технології позначається на діяльності всієї організації.

Роль лідера в управлінні змінами. Для розвитку організації необхідні зміни в ній. Найбільш ефективним шляхом проведення змін є проведення їх представниками організації, які володіють повнотою влади, а так само певним авторитетом, для організації групи прихильників. Ці зміни втілює в життя лідер, так як він володіє:

- певною інформацією, завдяки якій він бачить переваги і недоліки своєї організації, і може передбачити вплив зовнішніх факторів на ці зміни;
- фахівцями, які розглянуть зміни з різних точок зору і можуть висловити свої ідеї для більшої ефективності;
- ресурсами для впровадження своїх ідей в організацію.

Для отримання максимального ефекту лідер може діяти в двох напрямках: створення впевненості в співробітниках про необхідність проведення змін, і реструктуризація організації і вирішення проблем між підрозділами.

Ефективність проведення так само пов'язана зі здатністю керівника сформулювати відповідальність за виконання змін серед своїх працівників. Відповідальне ставлення працівників безпосередньо пов'язане з ефективністю організації.

Слід поговорити про критерії ефективного лідерства. Лідерство-це здатність впливати на окремі особистості і групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації. Гарна фраза яка описує роль лідера на підприємстві: *Managers do things right and leaders do right things.*- Менеджери правильно виконують завдання, а лідери - визначають, що потрібно робити.

Вплив-це будь-яка поведінка одного індивіда, яке вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття і т.п. іншого індивіда. Влада-це можливість впливати на поведінку інших.

Влада розглядається в теорії управління як багатовимірне явище, включає кілька основних форм, які можуть використовуватися керівником і окремо, але частіше – в поєднанні один з одним.

Форми лідерства при поєднанні з владою

1. Законний (традиційний) вплив

Засноване на тому, що керівник володіє системою правових, виробничих важелів впливу на підлеглих, які законодавчо закріплені в його статусі, посадових обов'язках.

Іншими словами, це-своєрідний "договір" між керівником і виконавцями, згідно з яким між ними встановлюється владні відносини. Виконавці реалізують вказівки керівника тому, що традиція вчить: підпорядкування веде до задоволення потреб.

2. Впливати як експерт

По-переш, впливати через раціональну довіру, тобто здійснювати вплив таким чином, щоб виконавець представляв, що він володіє особливими експертними знаннями щодо даного проєкту або/чи проблеми.

По-друге, виконавець (виконавці) приймають за правду цінність знань керівника (управлінця) і в цьому випадку вплив вважається розумним адже, рішення виконавця підкоритися є дуже свідомим і занадто логічним.

По-третє, лідер як правило впливає як експерт завдяки своїм видимим досягненням, тобто тим досягненням, які можливо відчутти та побачити.

3. Впливати через якісь переконання

В цьому випадку варто розуміти, для того, щоб впливати на підлеглого або опонента – немає сенсу когось лякати, карати або навіть заохочувати, не потрібно мати якісь чари, не завжди потрібно мати якісь незвичайні знання.

Якість переконання саме це є важливим, тобто лідер повинен вміти передати свою точку зору. Керівнику (лідеру) не потрібно переконувати, не

варто говорити виконавцю, що треба робити, лідеру необхідно «продати» виконавцю те, що його потрібно зробити.

4. Впливати через участь

Впливати через участь йде навіть далі, ніж переконання у визнанні влади і здатності виконавця. Лідеру не варто робити ніяких зусиль, щоб нав'язати виконавцю свою волю або навіть думку. Замість того, щоб переконувати виконавця прийняти сформульовану керівником мету, керівник необхідно спрямувати його зусилля і сприяти вільному обміну інформацією.

5. Впливати через примус (впливати через залякування або страх)

Виконавцю вкрай треба вірити, що його вплив на підлеглого дає йому змогу карати, тобто залякувати, щоб виконавець зробив все, що потрібно.

6. Впливати через винагороду (впливати через заохочування)

В цій ситуації виконавець повинен вірити, що вплив надає можливість задовольнити нагальну потребу або принести задоволення.

7. Впливати через харизму

Цей пункт каже, що харизма – це дуже гарний вплив, який побудований не на логіці, не на розумі, не на давніх традиціях, а на силі особистісних якостей або здібностей, властивостей лідера. Влада прикладу визначається ототожненням виконавця з лідером або потягом до нього, а також потребою виконавця в приналежності і повазі. Виконавець може уявити, що у нього багато спільного з лідером. На рівні підсвідомості виконавець також чекає, що підпорядкування, можливо, зробить його схожим на лідера або, принаймні, викличе до нього повагу

Таким чином, можна зробити висновок, що роль лідера в організації полягає в управлінні основними компонентами організації. До них відносяться комунікації, персонал, зовнішнє середовище, зміни в організації. Для ефективного управління організацією лідеру необхідний якісний аналіз існуючої ситуації в компанії і ретельній добірці способу управління.

3.2. Удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємств невиробничої сфери

Стиль керівництва-це звична манера спілкування і спосіб взаємодії керівника з підлеглими [17]. Теорія менеджменту на зорі свого створення, тобто майже сто років тому, висунула чотири стилі керівництва, які стали класикою. Пізніше до них приєднався ще один - п'ятий. Отже, в сучасній теорії менеджменту існує п'ять класичних стилів керівництва.

1. Демократичний стиль керівництва заснований на тому, що підлеглі беруть участь у прийнятті рішень і поділяють відповідальність. Назва даного стилю керівництва походить від латинського слова *demos* - влада народу.

Демократичний стиль сьогодні по праву вважається кращим. Згідно зі спеціальними дослідженнями, він в півтора-два рази ефективніше всіх інших стилів. Нічого більш ефективного в способах управління не придумано [18].

2. Ліберальний стиль полягає в тому, що керівник надає широку свободу і автономію підлеглим. Слово *liberalis* в перекладі з латині означає «Вільний»

3. Авторитарний стиль полягає в тому, що керівник одноосібно приймає рішення і вимагає від підлеглих їх точного виконання. Слово *avtoritis* в перекладі з латині означає влада, вплив.

Авторитарний стиль пов'язаний з владою (авторитетом) посади. Особистісні риси керівника особливого значення не мають. Ініціатива і останнє слово завжди залишаються за керівником [19 с. 120].

4. Гнучкий стиль керівництва означає варіювання в залежності від ситуації та індивідуальності. Ситуативність стилю двоїста:

- по-перше, вона пов'язана з індивідуальним підходом менеджера до підлеглих; - по-друге з урахуванням обставин, що склалися у зв'язку з динамікою колективу.

Класичний гнучкий стиль є поєднанням трьох стилів в наступних пропорціях: демократичного 60%, ліберального 20% і авторитарного 20%.

Від чіткого вироблення ефективної системи управління персоналом залежить не тільки підвищення соціальної і творчої активності конкретного співробітника, а й кінцеві результати діяльності підприємств різної організаційної та організаційно-правові форми власності, виробничі та невиробничі сфери діяльності.

Людські здібності мають вирішальне значення для досягнення цілей. Якими б прекрасними не були ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре навченого і мотивованого персоналу неможливо досягти високої ефективності.

Технологія управління персоналом охоплює широкий спектр функцій від найму до звільнення: найм, підбір і найм персоналу; бізнес-оцінка персоналу при прийомі і атестації; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація трудової діяльності персоналу та її використання; організація роботи і дотримання ділової етики; управління конфліктами і безпеку персоналу; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком персоналу; випуск персоналу.

Управління персоналом забезпечує інформаційний, технічний, нормативний, методичний, правовий та обліковий облік системи управління персоналом. Керівники і співробітники підрозділів системи управління персоналом вирішують питання оцінки ефективності роботи керівників і фахівців з управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління організацією, оцінки економічної і соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

Співробітники відділу Управління персоналом повинні знати і розуміти специфіку виробничої діяльності організації, бачити перспективи її розвитку, в тому числі в довгостроковій перспективі, мати чітке уявлення про зв'язки організації, її споживачів, а також бути здатний розробити ефективні системи управління персоналом в організації.

Ядро будь-якої організації це люди, якими потрібно керувати. Система управління персоналом дуже різнобічна і багатогранна. Він включає в себе всі аспекти взаємодії співробітників з організацією.

Отже, управляти персоналом організації, фірми, підприємства - це керована, цілеспрямована діяльність керівного (головного) складу організації, який складається із спеціалістів та фахівців відділів, підрозділів загальної системи управління персоналом. Даний процес охоплює так звану розробку концепції та подальшої стратегії щодо кадрової політики, щодо відповідних принципів, методів та інструментів управління персоналом.

Коли мова йде про створення відповідної системи та координації роботи компонентів організації, варто акцентувати увагу на відділах, які займаються процесом управління персоналом в сучасній організації. Варто розуміти ієрархію посад, підпорядкованість один одному. Слід також розуміти, який відділ є функціональним підрозділом, а який не виконує ніякої ролі. Слід знати, які робітники, беруть безпосередню участь, а які ні в тих чи інших процесах. При цьому ступінь їх ефективності багато в чому залежить від ступеня взаємодії з лінійними вузлами.

На практиці лінійні служби несуть пряму відповідальність за досягнення цілей організації і тому уповноважені приймати рішення щодо розподілу та ефективного використання наявних трудових ресурсів. Функціональні підрозділи покликані використовувати поради експертів, щоб допомогти лінійним керівникам підвищити ефективність своїх рішень. Тому найбільш оптимальною моделлю взаємодії лінійних підрозділів і відділу Управління персоналом є та, при якій лінійні керівники делегують цьому відділу право приймати рішення з широкого кола питань управління персоналом.

3.3 Використання ситуаційних підходів як інструмент ефективного лідерства

Ми вважаємо, що використання ситуаційних підходів на підприємствах невиробничої сфери є вкрай ефективними та доцільними. Саме тому вважаємо дослідити їх види. Отже, в науковій літературі виділяють чотири види ситуаційних моделей, які допоможуть розібратися в складнощах процесу керівництва, управління:

Перша модель (перший підхід) – ситуаційна модель керівництва Фідлера;

Друга модель (другий підхід) – підхід Мітчела і Хауса або «Шлях-мета»;

Третя модель (третій підхід) – теорія життєвого циклу Герсі та Бланшара;

Четверта модель (четвертий підхід) – прийняття рішень керівником Врума-Йеттона.

Проаналізуємо кожну з моделей та дослідимо їх використання в невиробничій сфері, зокрема в банківському секторі.

Отже, перша модель (Фідлера) – є однією із перших, адже вона створила важливий внесок у розвиток подальшої теорії. Дана модель зосереджує свою увагу на ситуаціях і виявляє 3 групи факторів, які впливають на поведінку керівника, тобто на поведінку топ-управлінця [20, с. 46]. До трьох груп факторів варто віднести такі:

По-перше, це виникнення відносин між керівництвом та іншими членами колективу. Ці відносини повинні бути лояльними, тобто проявляться з підлеглими, вони повинні породжувати довіру до свого управлінця (лідера) і приваблювати власні якості керівника в очах підлеглих.

По-друге, структура завдання повинна мати на увазі вагомість завдань, чіткість їх формулювання і структурування, тобто не повинно бути розпливчатості та безструктурності. Я це є дуже важливим.

По-третє, посадові повноваження. Тут мається на увазі, що обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дозволяє йому використовувати винагороду, а також рівень підтримки, який надає керівнику формальна організація.

На думку Фідлера, не зважаючи на обставини, стиль керівника в тій чи іншій ситуації буде незмінним, тобто стиль його буде постійним стверджує, що чоловік (керівник, управлінець) ніяк немає змоги пристосовувати свій стиль управління до певних подій та ситуацій, проте пропонує час від часу переміщувати управлінця в такі ситуації, щоб найкращим чином він мав змогу підлаштовувати свій стиль керівництва. Саме це надасть йому змогу забезпечити баланс між вимогами, що висуваються тією чи іншою ситуацією, та особистими якостями (рисами, властивостями) лідера. Саме завдяки цьому керівник буде високопродуктивним та задоволеним.

Наступний підхід – це «шлях-мета» Мітчела і Хауса. Дана модель дуже схожа із попередньою, тобто є спільні риси із моделлю Фідлера. Отже, дана модель засновується на необхідності використання стилю управління, який найбільш suitable до ситуації, до того чи іншого випадку. Варто проаналізувати прийоми, за допомогою яких керівник має змогу впливати на засоби досягнення цілей:

По-перше, роз'яснення того, що керівник очікує від своїх підлеглих.

По-друге, керівник повинен вміти надавати підтримку у складних ситуаціях, бути гарним наставником та допомогати своєму підлеглому усувати перепони, які трапляються на його професійному шляху.

По-третє, направляти зусилля підлеглих, своєї команди на досягнення поставленої мети.

По-четверте, вміти створити у своїх колег потреби такого типу, які лідер має змогу задовольнити.

По-п'яте, вміти задовольняти потреби колег після досягнення мети.

Ще одна теорія – життєвий цикл, яку розробили такі дослідники як Герсі та Бланшард. В основі цієї моделі лежить думка, що найефективніший стиль

лідерства залежать від «зрілості» виконавців, тобто зрілість передбачає здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, а також освіту та досвід щодо конкретного завдання, яке потрібно виконати.

Слід звернути увагу на ще одну модель – Врума-Йеттона. Ця модель дозволяє приймати також певні важливі рішення та концентрує увагу на процесі прийняття рішень. Дана модель є аналогічною попереднім моделям, адже акцентує увагу на відсутності універсально-оптимального методу впливу на своїх виконавців. Так, згідно цієї моделі, оптимальність стилю буде залежати від мінливо-змінних ситуацій щодо прийняття рішень.

Подальше вивчення процесу ефективного лідерства призвело до створення системної моделі. Вона в значній мірі ввібрала в себе в ідеї розглянуті вище і істотно розширила погляд на лідерство. В кінці 1995 р в США на підставі проведених досліджень, широких опитувань практиків, вчених розробила модель лідерства [21, с. 75].

Модель «Основи ефективного лідерства» розроблялася в рамках єдиної державної програми протягом п'яти років спеціальною комісією під керівництвом Віце-президента Горна. Перед програмою ставилися наступні завдання:

- створити гнучку та надійну системи з найму;
- перетворити кваліфікаційну систему;
- поліпшити систему втілення рішень;
- удосконалити систему навчання та розвитку службовців;
- забезпечити рівні можливості для всіх працюючих співробітників;
- скоротити паперові потоки;
- формувати партнерські відносин між службовцями та керівниками.

Отже, розроблена модель лідерства є ієрархічною, орієнтованою на стратегічне, оперативне і тактичне втілення на рівні керівництва. Крім того, вона є ступінчастою, тобто дозволяє послідовно розвивати і вдосконалювати якості персоналу.

Для кожного рівня керівництва існує свій характерний набір ділових якостей і рівень компетентності. При цьому більш високий рівень управління організацією вимагає і більшої компетентності. Можна відзначити також, що для малої або середньої організації керівник повинен об'єднувати в собі всі ці якості. Такі вимоги припускають не тільки наявність таланту, а й значного запасу спеціальних знань.

Модель лідерства уніфікує основні вимоги до керівників різних рівнів. Це, в свою чергу, дозволяє:

- по-перше, створювати систему відбору нових працівників, орієнтовану на розвиток необхідних якостей і знань;
- по-друге, проводити оцінку персоналу відповідно до обраних стандартів.

Дана системна модель була пов'язана з ситуаційною моделлю діяльності керівника, що отримала назву «Ядро кваліфікації керівників». Вона орієнтована на діяльність керівників вищої ланки. Модель, ставить у відповідність кожному напрямку діяльності керівника певні ділові якості.

Стиль лідерства безпосередньо залежить від ситуації. У деяких з них Керівник домагається ефективності, структуруючи завдання, проявляючи турботу і надаючи підтримку, в інших Керівник допускає підлеглих до участі в рішеннях виробничих проблем, в третіх - безболісно змінює стиль під натиском начальства або обставин. У будь-якому випадку стиль справжнього лідера повинен бути гнучким знаряддям ефективного управління виробництвом.

Концепція, або програма розвитку лідерства - корпоративна модель, свого роду «ідеологія» підприємства, що зачіпає створення певного набору цінностей і компетенцій, а також міцної мотивації і стратегічного бачення у співробітників.

Завдання, які переслідують дані програми та концепції лідерства:

1. Формування в співробітниках «правильних» компетенцій. Лідер - це не просто психологічно домінуюча особистість, це особистість, домінуюча

певними якостями в певній області, які востре-бовани групою в даний момент. Швидкість розвитку НТП і швидка зміна потре - бительских переваг змушує переходити на нові технології, розширювати асортимент і області просування, раціонально використовувати матеріальні та фінансові ресурси, а також перебудовувати мислення і стиль керівництва. Стосовно персоналу, концепцію часового фактора можна описати так: «Необхідні кому - петенції сьогодні не є необхідні компетенції завтра». Обсяг завдань і градус відповідальності зростає в міру реалізації перерахованих вище дій, тому консервативний тип управління відходить на задній план, і тепер потужним інструментом виступає заохочення мотивації, прийняття відповідальності і розширення функціоналу кожного окремого працівника.

Ключова ідея: «Будь-якому правильному бізнесу потрібні люди мотивовані, етичні, командні, здатні думати, ініціативні, які прагнуть до розвитку» [22, с.191].

2. Підвищення лояльності співробітників і згуртування колективу. Яскрава концепція в дусі «Групової ефективності «дозволяє компаніям залишатися в статусі» staff - oriented", формуючи позитивний морально-психологічний клімат в колективі. Створюється ціннісна орієнтація групи-соціально обумовлена спрямованість свідомості і поведінки групи, що має суспільну і групову значимість, що виражається в переважності відносин до тих чи інших об'єктів. До того ж це свого роду культурна мережа організації, служачи - щая неофіційним засобом зв'язку всередині організації, що забезпечує згуртованість колективу.

Ключова ідея: «Група людей, що рухаються в одному напрямку приблизно в той же час, є набагато потужнішою силою. І хоча керівник може заста-вити людей рухатися в одному напрямку, встановлюючи правила і винагороджуючи працівників за виконання цих правил, ефективні лідери розробляють для групи людей спільні цілі і впливають на те, як правильно досягти цих цілей, що створює набагато більш довгострокову зацікавленість у високій виробник ності» [23, с.162].

3. Канал просування ідей «Знизу вгору». Як правило, концепції лідерства зачіпають кілька напрямків діяльності компанії, в яких, на думку керівництва, криються (або будуть полягати в майбутньому) ключові фактори успіху компанії (скорочення іммобілізованих активів, розвиток ІТ-мереж, створення нових форм взаємодії керівників і підлеглих і т.д.). Залучення «ідейних» співробітників в робочі групи дозволяє керівникам займатися стратегічними цілями і плануванням, передаючи відповідальність за генерацію ідей своїм співробітникам. Ключова ідея: «Необхідно зробити співробітників співавторами ідеології» [22, с. 204].

4. Створення сильної внутрішньої мотивації. Довіра, проявлене до співробітників, дозволяє розвивати в них бачення і само - дисципліну, що служить їх внутрішнім джерелом мотивації. Вони з великим інтересом і радістю «вгризаються» в справу, вчать ставити цілі самостійно, восприймають успіхи і провали з непідробним співчуттям, тому що усвідомлюють свою відповідь - ственность нарівні з власниками компанії. Ключова ідея: «Досить часто я стикалася з людьми, які говорили про бажання кар'єрного зростання. Але приблизно в половині випадків (а може бути, і частіше) людині потрібен не кар'єрний ріст, не позиція лідера, а замітники (зокрема, більший дохід, більш цікаві завдання, статус і багато іншого, з чим в очах багатьох співвідноситься високий пост). Дуже важливо відокремити мотивацію зробити кар'єру від бажання отримати замітники». [24, с.31]

5. Створення кадрового резерву на посаду керівників. У бізнесі особистість людини проявляється через поведінку, розум, вміння оцінювати ризик. Потрібна постійна робота над цими складовими, особливо у тих людей, хто вже володіє певними задатками, амбіціями. Управлінський погляд-категорія формується. Чим більше співробітників освоюють майстерність «управлінського бачення», тим більше альтернативних варіантів має компанія на керівні посади. Більш того, розвиток лідерства активізує самовисування. І навіть якщо навчання лідерству не сформувало управлінського «запасу» зараз,

так чи інакше, воно сприяє скороченню мереж між управлінською і керованою підсистемою, створює плоску організаційну структуру.

Організуючи програми лідерства, керівництво, з одного боку, просуває своє стратегічне бачення в маси, а з іншого – готує склад майбутніх управлінців вже з новим поглядом на перспективні реалії.

Висновки до розділу 3

Аналіз підприємств невиробничої сфери засвідчив необхідність використання сучасних підходів щодо управління, націлених на підвищення показників результативності та ефективності.

Визначено, що роль лідера в організації полягає в управлінні основними компонентами організації. До них відносяться комунікації, персонал, зовнішнє середовище, зміни в організації. Для ефективного управління організацією лідеру необхідний якісний аналіз існуючої ситуації в компанії і ретельній добірці способу управління. В даній час практикується великий спектр технологій по створенню і розвитку партнерств. Компетентність лідера у виборі відповідальної технології позначається на діяльності всієї організації.

Були розглянуті та проаналізовані класичні стилі керівництва та ситуаційні підходи до ефективного лідерства. Виявлено чотири ситуаційні моделі, які допомогли розібратися в складнощах процесу керівництва.

Розглянути завдання, які переслідують програми та концепції лідерства та виявлено ключові ідеї кожного з них. Доведено, що керівництву підприємства необхідно організовувати програми лідерства, завдяки яким керівництво, з одного боку, просуватиме своє стратегічне бачення в маси, а з іншої – готує склад майбутніх управлінців вже з новим поглядом на перспективні реалії.

ВИСНОВКИ

Проаналізовано наукові підходи до визначення терміну «лідерство». Встановлено, що аналізований термін є багатокомпонентним та багатогранним в науковій літературі. Визначено, що виникнення лідерства обумовлено об'єктивними потребами суспільства та відображає стан соціальної системи тієї чи іншої країни під впливом чинників соціально-економічного, політичного та іншого характеру, а отже зміст теорії лідерства весь час змінюється та трансформується. Виявлено, що за сучасних умов господарювання теорія лідерства віднайшла широкого застосування в менеджменті, а також досліджується вченими-економістами, психологами та соціологами, породжуючи різноманіття наукових підходів, кожен з яких акцентує увагу на тих чи інших рисах, які повинні бути притаманні справжньому лідеру.

Узагальнено риси, притаманні справжньому лідеру: активне прагнення до успіхів та самореалізації, вміння надихати підлеглих на досягнення місії організації, готовність нести відповідальність як за себе, так і за своїх колег тощо. Зазначено, що головними якостями лідера повинні бути: завзятість, відповідальність, допитливість, впевненість, витривалість, цілеспрямованість, товариськість тощо. Досліджено, головні виміри лідера XXI: перший вимір «руки – hands», «голова – head» та «серце – heart», розвиваючи ті чи інші якості, які формують зазначені виміри можна забезпечити ефективну роботу та неперевершений результат роботи тієї чи іншої організації.

Досліджено найбільш розповсюджені концепції лідерства в менеджменті: лідерських якостей, лідерської поведінки та ситуаційного лідерства. Встановлено, що кожна концепція заслуговує на увагу, адже має відповідну ідею та цінності, які можуть бути використані тією чи іншою спільнотою людей. Слід зауважити, що зазначені концепції мають певні недоліки, що потребує подальшого наукового осмислення та опрацювання.

Проаналізовано функції, які виконує лідер. Проведено порівняльний аналіз термінів «менеджер» та «лідер». Виявлено спільні риси та відмінності. Встановлено, що різниця між поняттями лідера і менеджера досить велика. Встановлено, що найбільший управлінський ефект досягається в ситуації, коли інструменти лідерства і неформального лідерства зосереджені в одних руках.

Проаналізовано невиробничу сфери, надано їй загальну характеристику. Доведено, що зростання вагомості та ролі невиробничої сфери пов'язано із соціально-економічним розвитком країни за рахунок збільшення показника ВВП. Зазначено, що вагомість невиробничої сфери викликано, перш за все, чинниками глобалізаційного характеру та світовими тенденціями розвитку, зокрема науково-технічним прогресом, ускладненням процесу виробництва, необхідністю насичення ринків новими товарами та послугами тощо. Всі перелічені процеси неможливі без впровадження та розвитку ринку інформаційних послуг, фінансового та страхового сегментів.

Проаналізовано статистичні дані, які свідчать, що протягом 2018-2021 рр. в Україні спостерігалось зростання показника ВВП., проте в 2022 році, в порівнянні із 2021 роком – відбувається його спад. Доведено, що в економіці України превалює наразі все ж таки виробнича сфера, яка створює більшу частку валового внутрішнього продукту, ніж невиробнича сфера. Проте ця тенденція, на нашу думку, в майбутньому зміниться.

Однією із перспективних напрямів розвитку наразі є фінансовий та страховий сектор, питома вага якого складає близько 3%, а також сектор освіти (питома вага сягає 5%), операції з нерухомим майном (від 5% до 6% в залежності від аналізованого періоду); професійна, наукова та технічна діяльність (3%). Варто акцентувати увагу, що в Стратегії розвитку держави зазначено, що розвиток невиробничої сфери – це головний орієнтир та вектор подальшого стратегічного розвитку України.

Визначено, що роль лідера в організації полягає в управлінні основними компонентами організації. До них відносяться комунікації, персонал, зовнішнє

середовище, зміни в організації. Для ефективного управління організацією лідеру необхідний якісний аналіз існуючої ситуації в компанії і ретельній добірці способу управління. В даній час практикується великий спектр технологій по створенню і розвитку партнерств. Компетентність лідера у виборі відповідальної технології позначається на діяльності всієї організації.

Були розглянуті та проаналізовані класичні стилі керівництва та ситуаційні підходи до ефективного лідерства. Виявлено чотири ситуаційні моделі, які допомогли розібратися в складнощах процесу керівництва.

Розглянути завдання, які переслідують програми та концепції лідерства та виявлено ключові ідеї кожного з них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Словник-довідник педагогічних і психологічних термінів / [В. М. Глазиріна, Т. М. Десятов, А. І. Кузьмінський]; за редакцією А. І. Кузьмінського. Черкаси : Вид-во ЧДУ ім. Б. Хмельницького, 2002. 112 с
2. Пахарєв А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становлення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. політ. наук: спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси», 2003. 32 с.
3. Остафійчук Т.В. Сучасні підходи у дослідженні лідерства. Юридична психологія та педагогіка. 2010. № 1(7). С. 116-126.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови [укл. і головний редактор В.Т. Бусел]. К., Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.
5. Словник економічних термінів [С.П. Калініна, Н.Г. Шпундра, О. В. Бугаєв, Л. Д. Гуменюк, А. В. Серєда та ін.]; за ред. Н. Г. Шпундр. Д: Донецьк, 2012. 158 с.
6. Гошовської В.А., Пашко Л.А. Політичне лідерство. Київ: НАДУ, 2013. 300 с.
7. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищенні конкурентоспроможності організації. Економіка і управління інноваціями. 2018. № 2(5). С. 61–70.
8. Drucker P. The Practice of Management. Oxford :Elsevier, 2005. 416 p.
9. Шатун. В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
10. Толковый словарь / [сост. Д. А. Романов]. Донецк: ООО ПКФ «БАО», 2003. 384 с.
11. Слюсаренко О.О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. Науковий вісник ужгородського університету. Серія: «педагогіка. Соціальна робота». 2016. № 2 (39). С. 244-246.
12. Мороз В.П. Лідерство як наукова проблема. Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка № 1 (324), Ч. I, 2019. С. 99-110.

13. Кушнірюк В.К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність.
14. Данченко Л.Г., Гордина В.В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. Молодий вчений. 2015. № 11(26). С. 52–55.
15. Економічний словник. URL: http://schoollib.com.ua/ekonomika/ekonomichnyj_slovnyk/535.html
16. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.
17. Лукашевич В.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник для бакалаврату. М.: юніті-ДАНА, 2012
18. Віханський О.С. Менеджмент: Підручник. 5-е вид., стереотип; Інфра-М, 2011
19. Дейнека А.В. Управління персоналом. М.: Дашков, 2010. 291 с.
20. Карлоф Б. Виклик лідерів: [пров. зі швед.] / Б. Карлоф, С. Седерберг. М.: Справа, 1996. С. 26-27.
21. Лобанов В. USA: Моделі компетентності керівників державних установ. Проблеми теорії і практики управління. №1, 1996. С. 65-69.
22. Розін М. Успіх без стратегії: технології гнучкого менеджменту. М.: Альпіна Паблішерз, 2014. 332 с.
23. Лайкер Дж., Хосеус М. Корпоративна культура Toyota: Уроки для інших компаній. М.: Альпіна Паблішерз, 2014. 354 с.
24. Іванова С., Болдогоєв Д., Борчанінова Е., Глотова А., Жигілій О. розвиток потенціала співробітників: професійні компетенції, лідерство, комунікації. / 5-е вид. М.: Альпіна Паблішер, 2014. 279 с.
25. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. С.6.
26. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХІХ століття- початок ХХ століття): навч.посіб. Полтава: ПУЕТ, 2016. С. 12-46.

27. Остафійчук Т.В. Сучасні підходи у дослідженні лідерства. *Юридична психологія та педагогіка*. 2010. № 1(7). С. 116- 126.

28. Петрик І.В. Інноваційна діяльність в Україні: сучасні тенденції, проблеми, заходи з активізації. *Молодий вчений*. 2019. № 4 (2). С. 510-516.

29. Толпежніков Р.О., Толпежнікова Т.Г., Балашов М.І. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах міжнародних інтеграційних процесів. *Вісник МДУ. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 15. С. 7-13.

30. ПриватБанк. Офіційний сайт. URL:
<https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>

31. Державний комітет статистики України. URL:
<https://www.ukrstat.gov.ua/>