

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: студентка групи ЕкмМ-21с
Борзак Юлія Вікторівна

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту, к.е.н.
Данилевич Наталія Михайлівна

Рецензент: старший експерт з аудиту, «Ернст енд Янг.
Аудиторські послуги»
Макарчук Ігор Володимирович

Львів - 2022

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Завідувач кафедри менеджменту

_____ проф. Кундицький О. О.
« ____ » _____ 2022 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу магістра
Борзак Юлії Вікторівни

1. Тема роботи: *«Формування ефективного лідерства в організації»*, затверджена на Вченій раді факультету від «15» грудня 2021 р., протокол № 5.

2. Термін подання завершеної роботи: 01 грудня 2022 року.

3. Вихідні дані до роботи:

1. A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. / Bolden R., Gosling J., Marturano A. and Dennison P. Centre for Leadership Studies. URL: [A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks- Uof Exeter.pdf](#)

2. Roll M. Leadership in the 21st Century. Business & Brand Leadership: веб-сайт. URL: <https://martinroll.com/resources/articles/leadership/leadership-in-the-21st-century/>

3. EY Global. Building a better working world: веб-сайт. URL: https://www.ey.com/en_gl/about-us#our-purpose

4. Leadership in a Rapidly Changing World. / Gitsham M., Wackrill Jo, Baxter Gr., Pegg M. How business leaders are reframing success? Ashridge Business School. URL: [LeadershipinaRapidlyChangingWorld.pdf](#)

4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):
Розділ 1. Еволюція теорій лідерства як показник формування ефективного лідерства в організації.

Розділ 2. Аналіз формування ефективного лідерства в організації на прикладі «Ернст енд Янг. Аудиторські послуги».

Розділ 3. Шляхи вдосконалення формування ефективного лідерства в організації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):

- Рисунки, таблиці
- Результати опитування працівників Київського офісу компанії «Ернст енд Янг. Аудиторські послуги» стосовно рівня ефективності внутрішнього лідерства у діаграмах та графіках

6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц. Данилевич Н. М.		
Розділ 2	доц. Данилевич Н. М., Макарчук І. В.		
Розділ 3	доц. Данилевич Н. М.		

7. Дата видачі завдання: 15 грудня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, підпис
1.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	до 15.12.2021 р.	
2.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	до 01.03.2022 р.	
3.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	до 01.07.2022 р.	
4.	Напрацювання та розробка рекомендаційних заходів та пропозицій. Написання третього розділу роботи	до 01.09.2022 р.	
5.	Оформлення вступу та висновків	до 10.09.2022 р.	
6.	Подання роботи на перевірку на ознаки академічного плагіату	до 31.09.2022 р.	
7.	Доопрацювання роботи відповідно до зауважень наукового керівника, рецензента та результатів перевірки на плагіат	до 31.11.2022 р.	
8.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	до 01.12.2022 р.	

Студент

Борзак Ю. В.

Науковий керівник

Данилевич Н. М.

АНОТАЦІЯ

Борзак Юлія Вікторівна

Формування ефективного лідерства в організації

Львівський національний університет імені Івана Франка

Перший розділ кваліфікаційної роботи магістра містить три параграфи та є теоретичним. Він включає теорії лідерства, їх розкриття та аналіз. Другий розділ має три параграфи та розкриває сутність, значимість компанії Ernst&Young. Також другий розділ містить SWOT-таблицю та практичне опитування, яке я провела серед працівників Київського офісу. Третій розділ, відповідно, описаний двома параграфами та носить рекомендаційний характер. В даному розділі були описані та узагальнені стратегії подальшого вдосконалення внутрішнього лідерства компанії Ernst&Young, та наведені сучасні компетентності лідерства 21-го століття.

Магістерська робота викладена на 109 сторінках і складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, 20 таблиць, 14 рисунків, 3 додатків.

Ключові слова: лідерство, теорії лідерства, геополітична нестабільність, технологія, економічна та політична невизначеності, бізнес, емоційний інтелект, конкурентне середовище.

ANNOTATION

Borzak Yuliia

Formation of effective leadership in the organization

Ivan Franko National University of Lviv

The first section of the master's thesis contains three paragraphs and is theoretical. It includes leadership theories, their disclosure and analysis. The second section has three paragraphs and reveals the essence and significance of the Ernst&Young company. Also, the second section contains a SWOT-table and a practical research that I conducted among the employees of the Kyiv office. The third section, accordingly, is described in two paragraphs and takes the recommendation character. In this section, the strategies for further improvement of internal leadership of the Ernst&Young company were described and summarized, and modern leadership competencies of the 21st century were given.

The master's thesis is laid out on 109 pages and consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources, 20 tables, 14 figures, 3 appendixes.

Key words: leadership, leadership theories, geopolitical instability, technology, economic and political uncertainty, business, emotional intelligence, competitive environment.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Еволюція теорій лідерства як показник формування ефективного лідерства в організації	9
1.1. Поняття «лідерство» в класичних теоріях лідерства	9
1.2. Сучасні концепції лідерства та їх вплив на формування організації	22
1.3. Нові компетенції в контексті лідерства 21 століття	33
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. Аналіз формування ефективного лідерства в організації на прикладі Ernst&Young	42
2.1. Особливості діяльності компанії Ernst&Young	42
2.2. Формування внутрішнього лідерства компанії Ernst&Young	54
2.3. Розвиток ефективного лідерства в компанії Ernst&Young	68
Висновки до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення формування ефективного лідерства в організації	77
3.1. Стратегії розвитку ефективного лідерства в компанії Ernst&Young	77
3.2. Лідерство 21-го століття – нова постать лідера та його роль в сучасному суспільстві	90
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність теми. Питання лідерства в наші часи є дуже актуальним. В теперішній час компанії стикаються із процесом глобалізації, стрімким розвитком сучасного суспільства, виходом національних виробників на світові ринки збуту. Саме тому зростає потреба у висококваліфікованих кадрах, впевнених лідерах та менеджерах, які зможуть забезпечити стабільний ріст та розвиток керуючих компаній.

Досвідчені лідери, із обраним стилем управління, є запорукою успіху будь-якого бізнесу. Якщо керівники компаній володіють лідерськими якостями, вони мають здатність розкривати потенціал свого колективу, йти до поставленої мети, пропонувати зміни, які будуть схвалені в подальшому всіма членами колективу та які принесуть позитивний результат в кінці.

Кожна компанія незалежно від локалізації потребує керівників, які є лідерами, що здатні ефективно делегувати повноваження, впроваджувати інновації та залучати інвесторів.

Цими критеріями обумовлюється актуальність дослідження ефективного лідерства в компанії. Визначення рис керівників, які здатні привносити позитивні зміни в організацію, сприяючи їй виходжу за межі однієї країни, дасть можливість зрозуміти, хто здатен керувати компанією, а хто ні.

Варто також зазначити, що наукова спільнота у більшості випадків спрямовує свою увагу на теоретичну сутність лідерства, досліджуючи це поняття через велику кількість теорій та стилів. Наявні праці є підґрунтям для подальшого вивчення лідерських рис сучасних менеджерів, які матимуть вагомий вплив на діяльність компаній.

Мета кваліфікаційної роботи магістра - дослідження ефективності внутрішнього лідерства компанії. В моєму дослідженні описується внутрішнє лідерство компанії Ernst&Young як однієї з провідних міжнародних компаній, яка ставить в пріоритет стабільний та результативний розвиток своїх лідерів.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- визначити суть лідерства та його місце в класичних теоріях,
- охарактеризувати сучасні концепції лідерства та їх вплив на формування організації,
- знайти нові компетенції лідерства у 21-му столітті,
- дати загальну характеристику діяльності компанії Ernst&Young,
- дослідити формування внутрішнього лідерства в компанії Ernst&Young,
- проаналізувати розвиток ефективного лідерства компанії Ernst&Young,
- запропонувати стратегії розвитку ефективного лідерства компанії Ernst&Young,
- сформулювати нову постать та роль лідера в сучасному суспільстві.

Об'єктом даної роботи є вищезгадана аудиторська компанія Ernst&Young.

Предметом послуговує формування ефективного лідерства в організації.

Джерельна база. Розробкою теорій лідерства займалися наступні зарубіжні вчені: Томас Карлайл, Герберт Спенсер, Дуглас Макгрегор, Роберт Блейк і Джейн Моутон, Джон Адер. Сучасні концепції лідерства досліджували: Роберт Грінліф, Катценбах, Сміт, Мередіт Белбін, Чарльз Хенді, Басс та Аволіо, Хупер і Поттер.

В своїй роботі я використала порівняльний *метод*, на ньому побудований перший розділ роботи. Я порівняла та ґрунтовно описала теорії, які були актуальні в минулому столітті, та які з них користуються популярністю зараз. Також я узагальнила інформацію про компанію Ernst&Young, її структуру, управлінську систему, фінансові показники, технологію навчання. Було проведено опитування серед моїх колег з різних відділів про те, наскільки ефективним, на їхню думку, є лідерство в компанії; запропоновані також конкретні стратегії розвитку та вдосконалення наявної системи. Додатково було створено SWOT-analysis, який показав деякі негативні сторони компанії.

Елементи наукової новизни. Запропоновано формування ефективного лідерства в організації на прикладі Ernst&Young, визначено ключові елементи лідерства 21-го століття, створена нова постать лідера і його роль в сучасному суспільстві.

Практична значущість. Отримані результати моєї роботи дали змогу оцінити рівень ефективності лідерів всередині досліджуваної компанії – Ernst&Young. Запропоновані стратегії розвитку можуть бути імплементовані найближчим часом, задля досягнення вищого рівня професійності та ефективності.

Апробація результатів. За результатами досліджень проведених в межах даної магістерської роботи нами були сформовані та опубліковані тези на тему: «Можливості та виклики у новій парадигмі лідерства 21 століття» (у співавторстві з науковим керівником доц. Данилевич Н.М.). Дані тези були презентовані на II Міжнародній науково практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», організованої Державним університетом інфраструктури і технологій (ДУІТ) та Харківським національним університетом радіоелектроніки (ХНУРЕ) в рамках реалізації проекту Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN 7 грудня 2021 року.

Також редакція фахового наукового збірника «Формування ринкової економіки в Україні» (випуск 47 за 2022 рік) економічного факультету прийняла до друку статтю, яка була побудована на матеріалах даної магістерської роботи.

Структура роботи. Магістерська робота викладена на 108 сторінках і складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, 20 таблиць, 14 рисунків, 3 додатків.

Кожен розділ складається із двох/трьох підрозділів, які глибоко описують заявлені питання. Перший розділ містить три параграфи та є теоретичним. Він включає теорії лідерства, їх розкриття та аналіз. Другий розділ має три параграфи та розкриває сутність, значимість компанії Ernst&Young. Також другий розділ містить SWOT-таблицю та практичне опитування, яке я провела серед працівників офісу. Третій розділ, відповідно, описаний двома параграфами та носить рекомендаційний характер. В даному розділі були описані та узагальнені стратегії подальшого вдосконалення внутрішнього лідерства компанії Ernst&Young, та наведені сучасні компетентності лідерства 21-го століття.

РОЗДІЛ 1

ЕВОЛЮЦЯ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА ЯК ПОКАЗНИК ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття «лідерство» в класичних теоріях лідерства

Лідерство - це здатність однієї людини мотивувати групу людей задля досягнення спільної мети та цілей. Лідерство також це вміння надихати інших. Лідер повинен чітко та ясно доносити свої ідеї до групи, щоб досягти максимальної віддачі та залученості від відлеглих. Лідер надихає людей до дії, одночасно керуючи ними. У бізнесі, до прикладу, лідерство пов'язане із продуктивністю та правильному розподілі наявних ресурсів. Ефективними вважаються лідери, які здатні примножити прибуток компанії. Від природи було закладено, що кожен може стати лідером, удосконалюючи постійно свої лідерські навички. Історія свідчить, що видатні лідери, не маючи попереднього досвіду лідерства, виходили на перший план у різних кризових ситуаціях і переконували інших слідувати за ними.

Петер Друкер казав: «Єдиним визначенням поняття лідерства є «хтось», хто має людей, які слідує за ним». Джон Максвелл описував лідерство як вплив. Також він сказав: «Правда в тому, що жоден із факторів не робить компанію привабливою. Але якщо б вам було запропоновано вибрати той, який має найбільший вплив, ви б вибрали лідерство». Уоррен Бенніс наголошував, що «Лідерство – це функція пізнання себе, наявності бачення, яке добре передається, зміцнення довіри серед колег і прийняття ефективних заходів для реалізації вашого власного лідерського потенціалу».

Огляд літератури з лідерства показує еволюційну серію «школи думки» від теорій «великої людини» і «рис характеру» до «трансформаційного» лідерства (див. таблицю 1.1). У той час як ранні теорії, як правило, фокусуються на

характеристиках і поведінці успішних лідерів, більш пізні теорії починають враховувати роль послідовників і контекстуальну природу лідерства.

Таблиця 1.1

Від «великої людини» до «трансформаційного» лідерства [1]

Теорія «великої людини»	Заснована на вірі в те, що лідери - це виняткові люди, з вродженими лідерськими якостями, які покликані керувати. Використання терміну «чоловік» у даному контексті (в перекладі з англ. «Great Man Theory») було навмисним, оскільки до кінця двадцятого століття лідерство розглядалося як концепція, яка в першу чергу відноситься до чоловіків, військових і Заходу.
Теорія рис характеру	Кількість рис або якостей, які прив'язані до лідера, існують в достатній кількості та створюються на постійній основі. Їх знаходять практично в кожному словнику, вони описують будь-які позитивні або добродісні людські якості, починаючи від честолюбства та закінчуючи життєлюбством.
Поведінкова теорія лідерства	Теорія концентрується на тому, що роблять лідери насправді, не враховуючи їхні якості. Виділяють різні моделі поведінки, які класифікуються як «стилі лідерства». Ця область досліджень привернула найбільшу увагу з боку дослідників.
Ситуаційна теорія лідерства	Тут лідерство розглядається як «специфічне» для кожної ситуації. До прикладу, в деяких випадках може знадобитися автократичний стиль, в інших – стиль часткового залучення керівника. Також зазначається, що можуть існувати відмінності в необхідних стилях керівництва на різних рівнях в одній і тій же організації [9].
Теорія випадковості	Це уточнення ситуаційної точки зору, фокусується на виявленні ситуаційних змінних, які найкращим чином передбачають найбільш підходящий або ефективний стиль керівництва, який відповідає конкретним обставинам.

Кожна з цих теорій дотримується досить індивідуалістичної точки зору на лідера, хоча школа думки, яка отримує все більше визнання, носить назву «розсіяного» лідерства. Цей підхід, заснований на соціології, психології та політиці, а не на науці управління, розглядає лідерство як процес, який поширюється по всій організації, а не лежить виключно на формально призначеному «лідері» (даний підхід буде описаним в кінці другого підрозділу). Таким чином, акцент зміщується з розвитку «лідерів» на розвиток «лідерських» організацій з колективною відповідальністю за лідерство [1].

У даному розділі я зосереджуся в першу чергу на більш традиційних, індивідуалістичних поглядах на лідерство, оскільки вони мають найбільше

значення для розробки стандартів управління та лідерства, як на мене. Завершенням першого розділу стане введення в «розподілене лідерство» – концепцію, яка буде завершальною в списку класичних та сучасних теорій лідерства.

Теорія «великої людини»

Теорія лідерства великої людини стверджує, що великими лідерами народжуються, а не стають. Ці люди приходять у світ, володіючи певними характеристиками і рисами, які зустрічаються не у всіх людей. Ці здібності дозволяють їм керувати, формуючи сторінки історії. Відповідно до теорії великої людини, видатні лідери протягом всієї історії були народжені, щоб керувати, і заслугоували цього в результаті своїх природних здібностей і талантів.

Теорія лідерства «великої людини» ґрунтується на двох основних припущеннях:

- великі лідери народжуються з певними рисами характеру, які дозволяють їм рости і керувати,
- великі лідери можуть з'явитися, коли в них буде велика потреба.

Ті, хто підтримує теорію великої людини, кажуть, що лідери народжуються з якостями, необхідними для того, щоб відрізнити їх від оточуючих, і що ці риси дозволяють їм брати на себе роль авторитету і влади. Відповідно до цієї теорії, великі лідери - це герої, які роблять великі подвиги заради послідовників, незважаючи ні на що. Теорія лідерства великої людини, по суті, має на увазі, що ті, хто перебуває при владі, заслуговують лідерства через ті якості, якими вони наділені.

Теорія великої людини була створена в 19 столітті такими прихильниками, як історик Томас Карлайл, який висунув ідею про те, що світова історія - це не що інше, як зібрання біографій, що належать великим людям.

Карлайл і сучасники отримали визнання за цю теорію свого часу, про що свідчать такі роботи, як одинадцяте видання Британської енциклопедії, опубліковане в 1911 році. Ця енциклопедія розповідає історію світової історії

через біографії великих людей, які керували в різні історичні періоди. Однак не всі за часів Карлайла погоджувалися з припущеннями цієї теорії.

Герберт Спенсер, відомий філософ, соціолог, біолог і політичний теоретик вікторіанської епохи, заперечив, підкресливши, що теорія великої людини була дитячою, примітивною і ненауковою. Він вважав, що лідери - це продукт свого оточення. Він стверджував, що перш ніж «велика людина» зможе переробити своє суспільство, це суспільство має створити його [2].

Теорія «рис характеру»

Підхід, який базується на рисах характеру лідера, виник з теорії «великої людини» як спосіб визначення ключових характеристик успішних лідерів. Вважалося, що завдяки такому підходу можна виділити критичні лідерські якості, і що людей з такими рисами можна потім вербувати, відбирати і призначати на керівні посади.

Проблема з підходом, заснованим на ознаках/рисах, полягає в тому, що було виявлено майже стільки ж ознак, скільки було проведено досліджень. Після декількох років таких експериментів стало очевидно, що ніяких послідовних ознак виявити не вдалося. Хоча деякі риси були виявлені в значній кількості досліджень, результати, як правило, були непереконливими. Деякі лідери могли володіти певними рисами характеру, але їх відсутність не обов'язково означала, що ця людина не була лідером.

Хоча в результатах різних досліджень було мало узгодженості, проте деякі риси проявлялися частіше, ніж інші, в тому числі: технічні навички, дружелюбність, мотивація до виконання завдань, застосування задачі, підтримка групових завдань, соціальні навички, емоційний контроль, адміністративні навички, загальна харизма і інтелект. З них найбільш широко вивченим, як правило, є «харизма».

У таблиці нижче перераховані основні лідерські якості та навички, визначені Стогділлом в 1974 році (див. таблицю 1.2).

Лідерські риси характеру та навички (Стогділл, 1974) [1]

Особисті риси характеру	Навички
<ul style="list-style-type: none"> - Здатність адаптуватися до ситуацій - Уважність до соціального середовища - Амбітний і орієнтований на досягнення результатів - Напористий - Кооперативний - Рішучий - Надійний - Домінуючий (бажання впливати на інших) - Енергійний (високий рівень активності) - Наполегливий - Впевнений у собі - Толерантність до стресу - Готовність взяти на себе відповідальність 	<ul style="list-style-type: none"> - Розумний (інтелігентний) - Концептуально кваліфікований - Креативний - Дипломатичний і тактовний - Вільно володіє розмовною мовою - Обізнаний про групове завдання - Організований (адміністративні здібності) - Переконливий - Соціально кваліфікований

Поведінкова теорія лідерства

Після публікації в 1960 році класичної книги Дугласа Макгрегора «Людська сторона підприємництва», увага переключилася на «поведінкові теорії». Макгрегор був вчителем, дослідником і консультантом, чия робота заключалася в управлінні людьми. Він вплинув на всі поведінкові теорії, в яких особлива увага приділялася людським відносинам.

- Теорія X та Y Дугласа Макгрегора

Найбільш широко публікованою концепцією є теза Макгрегора про те, що стратегії лідерства залежать від уявлень лідера про людську природу. В результаті його досвіду роботи в якості консультанта, Макгрегор узагальнив два протилежних набори припущень, зроблених менеджерами в промисловому секторі.

Теорія про X та Y менеджерів (Макгрегор, 1960) [1]

<p>Теорія X менеджерів описує:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Середньостатистичній людині притаманна неприязнь до роботи, і він/вона буде уникати її, якщо це 	<p>Теорія Y менеджерів описує:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Середньостатистичній людині за належних умов (витрати на фізичний та моральний стан працівника) легше
---	---

<p>можливо</p> <ul style="list-style-type: none"> Через цю людську особливість більшість людей необхідно примушувати, контролювати, направляти або загрожувати покаранням, щоб змусити їх докласти адекватні зусилля для досягнення цілей організації Такий працівник бажає безпеки понад усе, попри невиконання обов'язків та амбіцій організації 	<p>вчитися новому, виконувати свої прямі обов'язки та при можливості шукати нових</p> <ul style="list-style-type: none"> Люди будуть проявляти самостійність і самоконтроль для досягнення цілей, яким вони прихильні Здатність проявляти відносно високий рівень уваги, винахідливості та креативності при вирішенні організаційних проблем широко, а не вузько, розподілена серед населення, і інтелектуальні можливості працівника використовуються лише частково в умовах сучасного індустріального життя
--	---

Таким чином, можна бачити, що лідер, який дотримується припущень теорії Х, керувався б автократичним стилем управління, у той час як лідер, який дотримується припущень теорії Y - партисипативним стилем.

- Управлінська сітка Блейка і Моутона

Управлінська сітка, розроблена Робертом Блейком і Джейном Моутоном, фокусується на завданнях (виробництві) і орієнтації менеджерів на співробітників (людей), а також на поєднаннях інтересів між двома крайностями. Сітка з увагою, сфокусованою на виробництво на горизонтальній осі, і увагою до людей на вертикальній осі, відображає п'ять основних стилів керівництва. Перше число відноситься до орієнтації лідера на виробництво або завдання; друге - до орієнтації на людей або співробітників.

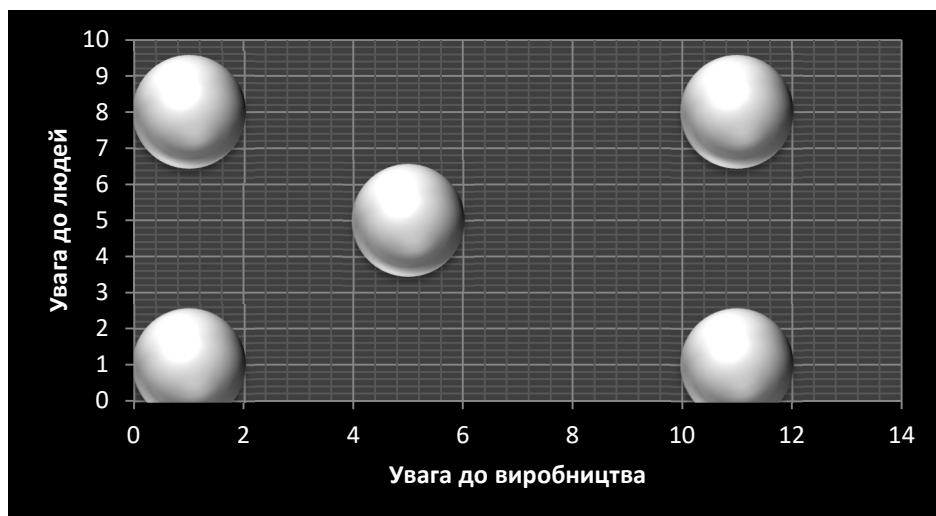


Рис. 1.1. Модель сітки стилів лідерства Р. Блейка та Дж. Моутона [1]

«Стиль 11.1» – управління за принципом авторитет або підлеглість – менеджмент, орієнтований на задачу, акцентує увагу на ефективності дій, що є результатом створення таких умов, за яких людський чинник впливає на роботу лише незначною мірою.

«Стиль 1.8» – управління за принципом «сільського клубу» – включає прояви уваги до потреб людей, оскільки очікується, що такі «сімейні» стосунки приведуть до створення комфортної, дружелюбної атмосфери організації.

«Стиль 1.1» – управління за принципом «невтручання» – характеризується мінімальними зусиллями для виконання роботи, що дозволяють уникнути звільнення.

«Стиль 5.5» – управління за принципом «золотої середини» – спрямований на підтримання балансу між необхідністю виконувати роботу і підтримувати робочу атмосферу на належному рівні. Мета – отримання результату за умови докладання оптимальних зусиль.

«Стиль 11.8» (найбільш ефективний) – командний менеджмент – базується на взаємозалежності членів команди в досягненні мети організації. Ця взаємозалежність веде до відданості справі з боку всіх працівників. [3]

Ситуаційна теорія лідерства та теорія випадковості (непередбаченості)

Хоча поведінкові теорії можуть допомогти менеджерам виробити певні моделі лідерської поведінки, вони дають мало вказівок щодо того, що являє собою ефективне лідерство в різних ситуаціях. Дійсно, більшість дослідників сьогодні приходять до висновку, що жоден стиль керівництва не підходить для кожного менеджера при будь-яких обставин. Замість цього були розроблені теорії непередбачених ситуацій, що вказують на те, що використовуваний стиль залежить від таких факторів, як ситуація, люди, завдання, організація та інші змінні середовища. Основні теорії, що сприяють розвитку цієї школи думки, описані нижче.

- Модель непередбачених обставин Фідлера

Теорія непередбачених обставин Фідлера постулює, що для менеджерів не існує єдиного найкращого способу або стилю керівництва. Ситуації будуть

пред'являти до менеджера різні вимоги. Рішення управлінської ситуації залежить від факторів, що впливають на ситуацію. Наприклад, в дуже рутинному (механістичному) середовищі, де повторювані завдання є нормою, директивний стиль керівництва може призвести до кращої продуктивності, проте в динамічному середовищі може знадобитися більш гнучкий, заснований на участі (партисипативний) стиль.

Фідлер розглянув три ситуації, які могли б визначити умову управлінського завдання:

1. Відносини лідерів з членами групи: наскільки добре ладнають менеджер і співробітники?
2. Структура завдання: чи є робота високо структурованою, досить неструктурованою або десь посередині?
3. Влада посади: якою владою володіє менеджер?

Менеджери, орієнтовані на вирішення завдань, як правило, домагаються кращих результатів в ситуаціях, коли у них хороші відносини між лідером і членами команди, структуровані завдання і слабка або сильна позиція влади. Вони досягають успіху, коли завдання неструктуроване, але сила позиції лідера сильна. Крім того, вони досягають успіху на іншому кінці спектра, коли відносини між лідерами були модеровані погано, а завдання було неструктурованим. Менеджери, орієнтовані на відносини, краще справляються у всіх інших ситуаціях.

Інший аспект теорії моделі непередбачених обставин полягає в тому, що відносини між лідером і членами команди, структура завдань і посадова влада диктують лідеру ситуаційний контроль. Відносини між лідером і співробітниками - це ступінь лояльності, надійності та підтримки, яку лідер отримує від співробітників. Це показник того, як менеджер сприймає колег і як групи співробітників ладнають один з одним. При сприятливих відносинах (*favourable relationship*) менеджер має чітку структуру завдань і може без будь-яких проблем винагороджувати або карати співробітників. У несприятливих відносинах (*unfavourable relationship*) завдання зазвичай неструктуровані, а лідер володіє

обмеженими повноваженнями. Детальний (сприятливий) виклад того, що потрібно від підлеглих, впливає на структуру завдань.

Сила позиціонування вимірює обсяг влади або повноважень, які, на думку менеджера, організація надала йому або їй з метою керівництва, заохочення і покарання підлеглих. Позиціонуюча влада менеджерів залежить від того, чи скасовують вони сприятливі відносини, чи збільшують несприятливі повноваження співробітників на прийняття рішень.

Лідер стилю, мотивованого завданнями, відчуває гордість і задоволення від виконання завдань для організації, в той час як стиль, мотивований відносинами, прагне побудувати міжособистісні відносини і надати додаткову допомогу для розвитку команди в організації. Не існує хорошого або поганого стилю керівництва. У кожної людини є свої власні переваги щодо лідерства. Цілеспрямовані лідери проявляють себе найкращим чином, коли група успішно працює, наприклад, досягає нового рекорду продажів або перевершує основного конкурента. Лідери, орієнтовані на відносини, проявляють себе найкращим чином, коли досягається більша задоволеність клієнтів і створюється позитивний імідж компанії.

- Модель лідерства Херсі-Бланшар

Модель лідерства Херсі-Бланшар також враховує ситуаційну перспективу лідерства. Ця модель стверджує, що рівні розвитку підлеглих лідера відіграють найбільшу роль у визначенні того, які стилі лідерства (поведінка лідера) є найбільш відповідними. Їх теорія заснована на кількості вказівок (поведінка при виконанні завдань) і соціально-емоційній підтримці (поведінка у відносинах), які лідер повинен надавати, враховуючи ситуацію і «рівень зрілості» послідовників.

1. Поведінка при виконанні завдань - це ступінь, в якій лідер бере участь у визначенні обов'язків і відповідальності перед окремою особою або групою. Ця поведінка включає в себе вказівку людям, що робити, як це робити, коли це робити, де це робити і хто повинен це робити. У поведінці, яка спрямована на ідеальне виконання завдань, лідер бере участь в односторонньому спілкуванні.

2. Поведінка у відносинах (лідер-підлеглий) - це ступінь, в якій лідер бере участь у двосторонньому або багатосторонньому спілкуванні. Це включає в себе слухання, заохочення та підтримку робітників.

3. Зрілість - це готовність і здатність людини брати на себе відповідальність за здатністю управляти своєю власною поведінкою. Люди, як правило, мають різну ступінь зрілості, в залежності від конкретного завдання, функції або цілі, яку лідер намагається досягти своїми зусиллями.

Звідси випливає, що лідерська поведінка за моделлю Херсі-Бланшара поділяється на два види:

- директивна поведінка, яка включає однонаправлену (директивну) поведінку, роль виконавців чітко проговорена та визначена, ретельний контроль за виконанням поставлених завдань,

- підтримуюча поведінка – двостороння комунікація, бажання вислухати, надати підтримку та заохочення, сприяння взаємодії залучення працівників у процес прийняття рішень.

Для Бланшара ключовою ситуаційною змінною при визначенні відповідного стилю керівництва є готовність або рівень розвитку підлеглого (підлеглих). В результаті він виокремив чотири стилі керівництва:

- директивний - керівник дає чіткі інструкції і конкретні вказівки,
- коучинг - лідер заохочує двостороннє спілкування і допомагає зміцнити впевненість і мотивацію з боку співробітника, хоча лідер як і раніше несе відповідальність і контролює прийняття рішень,

- підтримуючий стиль - при такому стилі лідер і послідовники спільно приймають рішення і більше не потребують і не очікують, що відносини будуть директивними,

- делегування повноважень - цей стиль підходить лідерам, послідовники яких готові виконати конкретну задачу і одночасно компетентні і мотивовані, щоб взяти на себе таку відповідальність.

Щоб визначити відповідний стиль керівництва для використання в даній ситуації, лідер повинен спочатку визначити рівень зрілості послідовників щодо

конкретного завдання. У міру того, як рівень зрілості послідовників підвищуватиметься, лідер повинен почати знижувати свою залученість при виконанні завдань і підвищувати поведінку у відносинах між виконавцями, поки послідовники не досягнуть помірною рівня зрілості. У міру того, як послідовники почнуть переходити на рівень зрілості вище середнього, лідер повинен знизити не тільки поведінку при виконанні завдань, але і поведінку у відносинах з працівниками. Як тільки рівень зрілості визначений, можна визначити відповідний стиль керівництва.

- Лідерство за Танненбаумом і Шмідтом

Одне з критичних зауважень до ранніх робіт по стилям лідерства полягає в тому, що вони занадто часто розглядали стилі в чорно-білих термінах. Авторитарний і демократичний стилі, або стилі, орієнтовані на вирішення завдань, і стилі, орієнтовані на відносини, які були описали вище, є крайнощами, тоді як на практиці поведінка багатьох, можливо, більшості лідерів у бізнесі буде проявлятися посередині. Теоретики непередбачених обставин Танненбаум і Шмідт висунули ідею про те, що поведінка керівництва змінюється поступово і що в міру того, як людина йде від авторитарної крайності, ступінь участі підлеглих і залученості в прийнятті рішень збільшується. Вони також припустили, що тип керівництва, представлений демократичною крайністю поступовості рідко зустрічається в офіційних організаціях.

У точках такої поступовості можна виділити чотири основні стилі керівництва:

- авторитарний - лідер приймає рішення і оголошує про них, очікуючи, що підлеглі будуть виконувати їх без питань (стиль наказовості),

- переконливий - на цьому етапі лідер також приймає всі рішення за групу без обговорення або консультацій, але вважає, що люди будуть краще мотивовані, якщо їх переконати у правильності прийнятих рішень. Лідер даного стилю багато пояснює, щоб подолати будь-який можливий опір тому, що він або вона хоче зробити. Лідер також вкладає багато енергії в створення ентузіазму для досягнення цілей, які він або вона поставили перед групою,

- консультативний - у цьому стилі лідер радиться з членами групи перед прийняттям рішень і, по суті, враховує їхні поради та їхні почуття при прийнятті рішень. Він або вона, звичайно, не завжди можуть приймати поради підлеглих, але такі лідери, швидше за все, відчують, коли це потрібно буде зробити. При такому стилі керівництва рішення і повна відповідальність за нього залишаються за лідером, але ступінь залученості підлеглих в прийняття рішень набагато вище, ніж при автократичному або переконливому стилях,

- демократичний - використовуючи цей стиль, лідер, як правило, ставить проблему перед своїми підлеглими і запрошує до обговорення. Роль лідера - це роль керівника, а не особи, яка приймає рішення. Він або вона дозволить рішення з'явитися в процесі групового обговорення, замість того, щоб нав'язувати його групі в якості її боса (стиль об'єднання – the Joining style).

Що відрізняє цей підхід від попередніх обговорень стилю керівництва, так це те, що будуть з'являтися деякі ситуації, в яких кожен з перерахованих вище стилів, ймовірно, буде більш підходящим, ніж інші. Наказовий стиль: у надзвичайній ситуації стиль наказовості (автократичності) може бути найбільш підходящим і зазвичай вважається виправданим групою (за умови, що загальний клімат в цій групі сприятливий і зрілий). Стиль переконання: стиль переконання, як правило, відповідає ситуаціям, в яких лідер групи, і тільки він або вона, володіє всією інформацією, на якій повинно ґрунтуватися рішення, і яка в той же час вимагає дуже високого рівня прихильності і ентузіазму з боку членів групи, якщо завдання полягає в тому, щоб бути успішно доведеним до кінця. Стиль консультування: стиль консультування, ймовірно, буде найбільш підходящим, коли є час для прийняття зваженого рішення і коли інформація, на якій має ґрунтуватися рішення, знаходиться серед членів групи. Стиль об'єднання: стиль об'єднання доречний при аналогічних умовах, з важливим винятком, що це, ймовірно, буде доречно тільки в тих випадках, коли характер відповідальності, пов'язаної з рішенням, такий, що члени групи готові розділити його зі своїм лідером, або, альтернативно, лідер готовий прийняти відповідальність за рішення, які він або вона не приймали особисто.

- Діє-орієнтована модель лідерства Адера

Джон Адер має вагомий ступінь у світі лідерства. Модель Адера полягає в тому, що лідер, орієнтований на дії, виконує свою роботу через робочу команду та відносини з колегами-менеджерами та персоналом. Згідно з поясненням Адера, лідер, орієнтований на дії, повинен:

- направляти роботу, яку потрібно виконати (структурування завдань),
- підтримувати та перевіряти окремих індивідуальних виконавців,
- координувати та розвивати робочі групи в цілому.

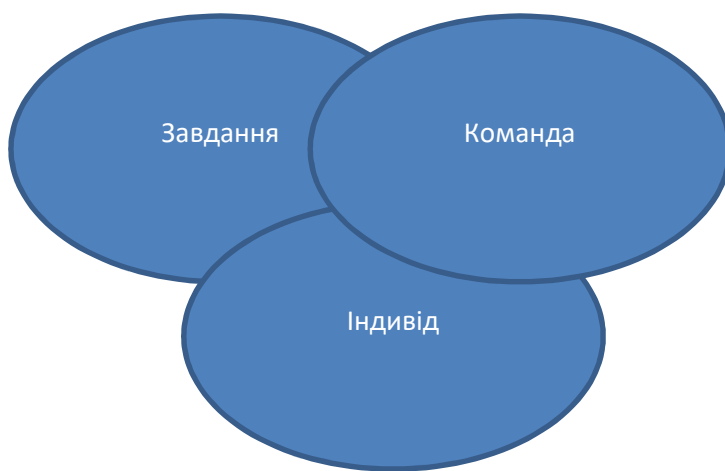


Рис.1.2. Діє-орієнтована модель лідерства (Адер, 1973) [1]

Його знаменита діаграма з трьома колами являє собою спрощення варіативності людської взаємодії, проте є корисним інструментом для роздумів про те, що являє собою ефективний лідер/менеджер у відповідності до роботи, яку він/вона повинен виконувати. Ефективний лідер/менеджер виконує функції та демонструє поведінку, зображену трьома колами. Ситуаційні та випадкові елементи вимагають від лідера різних реакцій. Отож, уявімо, що різні кола можуть бути більші або менші в міру зміни ситуації, тобто лідер буде приділяти більше або менше уваги функціонально-орієнтованій поведінці в залежності від того, що включає в себе реальна ситуація. Завдання лідера полягає в тому, щоб раціонально керувати всіма секторами діаграми:

- завдання – визначення завдань, розробка плану, розподіл роботи та ресурсів, контроль якості та швидкості роботи, перевірка продуктивності відповідно до розробленого плану, коригування плану у разі невідповідності,

- команда – підтримка дисципліни та командного духу, заохочення/мотивація/відчуття сенсу поставленої мети, призначення заступників керівників, забезпечення комунікацій всередині команди, розвиток команди,

- індивід – бути уважним до власних проблем, заохочення, присвоєння статусу, розпізнавання та використання унікальних здібностей, розвиток особистостей.

Отже, лідерство – це здатність керувати людьми та вміння вести їх за собою. Справжній лідер буде робити усе для того, аби досягти поставленої мети. Ефективні лідери зацікавлені у довгостроковому розвитку своїх співробітників. Вони використовують власні навички, аби спонукати співробітників до кращих результатів. Оскільки лідер є груповим гравцем, в наступному пункті ми опишемо здатність лідера впливати на формування організації.

1.2. Сучасні концепції лідерства та їх вплив на формування організації

У моделях, що обговорювалися до тепер, лідер розглядався як якась фронтальна фігура, яка виділяється на тлі інших як щось відмінне і «провідне» інших людей. Тепер обговорення переходить до визнання важливості взаємин лідера зі своїми послідовниками і взаємозалежності ролей. Більше не герой або лідер-одинак, а лідер команди. Не лідер, який завжди попереду, а лідер, у якого є здатність слідувати за кимось. Не господар, а слуга.

- «Лідерство слуг»

Поняття «лідерство слуг» підкреслює обов'язок лідера служити своїм послідовникам - таким чином, лідерство виникає з бажання служити, а не з бажання керувати.

Роберт Грінліф, засновник Центру лідерства слуг, описує це наступним чином:

«Слуга-лідер - це перш за все слуга... це починається з природного почуття, що людина хоче служити, служба в першу чергу. Тоді свідомий вибір змушує людину прагнути до лідерства. Він або вона різко відрізняється від людини, яка в першу чергу є лідером, можливо, через необхідність вгамувати незвичайне прагнення до влади або набуття матеріальних благ. Для таких це буде більш пізній вибір служити - після того, як буде встановлено лідерство. Лідер-перший і слуга-перший - це два крайніх типи. Між ними є відтінки і поєднання, які є частиною нескінченного розмаїття людської природи.

...Різниця проявляється в турботі, що проявляється слугою в першу чергу для того, щоб переконатися, що задовольняються найпріоритетніші потреби інших людей. Кращий у своїй практиці і найважчий при проведенні тест звучить наступним чином: чи ростуть ті, кому служать, як особистості; чи стають вони, поки їм служать, здоровішими, мудрішими, вільнішими, автономнішими, з якою ймовірністю самі стануть слугами? І як це вплине на найменш привілейованих у суспільстві; чи виграють вони або, принаймні, чи не будуть вони ще більше обділені?»

Взято з книги «Слуга як лідер», опублікованої Робертом Грінліфом в 1970 році

Характеристики лідерів-слуг полягають в наступному:

«Лідерство слуг - це практична філософія, яка підтримує людей, які спочатку вважають за краще служити, а потім керувати, як спосіб розширення обслуговування окремих осіб і установ. Лідери-слуги можуть займати або не займати офіційні керівні посади. Лідерство слуг заохочує співпрацю, довіру, далекоглядність, вміння слухати і етичне використання влади і можливостей».

Взято з веб-сайту Центру лідерства слуг, квітень 2003 року

- Наступна частина керівництва (The following part of leading)

Катценбах і Сміт, автори книги «Мудрість команд», говорять про «наступну частину лідерства», підкреслюючи, що критична поведінка лідерів – це (див. таблицю 1.4):

Таблиця 1.4

Ключова поведінка лідерів за Катценбахом і Смітом, 1994 [1]

Задавати питання замість того, щоб давати відповідь	Задаючи такі питання, як «Як ви думаєте, що ми повинні робити?» або «Як ви пропонуєте нам діяти далі?», лідери роблять крок позаду іншої людини. Чи залишаться такі лідери позаду, звичайно, залежить від їхнього наміру дійсно слідувати пропозиції або відповіді цієї іншої людини.
Надання іншим можливостей керувати вами	Це виходить за рамки традиційного уявлення про пошук можливостей зростання для інших людей. Якщо розглянута можливість не несе реального ризику для особистого результату, лідер насправді не позиціонує себе як послідовник.
Виконання реальної роботи в підтримку інших, а не навпаки	Засукавши рукави і вносячи «піт справедливості» в зусилля і результати інших людей, лідери заслуговуватимуть їх вдячність як людини, на яку вони можуть покластися, незалежно від відносного ієрархічного або функціонального положення, яке займає кожен.
Лідер як особа, яка допомагає знайти спільну мову між іншими	Крім того, що лідери самі стежать за іншими людьми, вони повинні навчитися допомагати їм стежити один за одним. Це вимагає перестати вважати себе «центральною перемикачем», через який проходять всі рішення. Замість цього потрібно використовувати всі можливі можливості, щоб допомогти людям знайти своїх кращих співробітників.
Пошук спільного розуміння замість консенсусу	Зневажливе значення, пов'язане з консенсусним управлінням, не має нічого спільного ні з ефективним керівництвом, ні з ефективним слідуванням. Лідери, які знають, коли і як слідувати, створюють глибоке загальне розуміння, а не поверхневий консенсус, навколо мети, завдань і підходу. Вони підпорядковують себе та інших дисципліні забезпечення того, щоб всі сторони будь-якої розбіжності були повністю зрозумілі всіма, визнаючи, що взаєморозуміння набагато сильніше, ніж будь-яке конкретне рішення вибрати шлях А замість шляху Б. Всім людям буде легше слідувати чітким, загальноприйнятим цілям і завданням, ніж «нав'язаним завданням», пов'язаним з консенсусом.

Далі вони кажуть, що показниками того, коли лідер повинен слідувати, є (див. таблицю 1.5):

Коли лідер повинен наслідувати Лідерів (Катценбах, Сміт, 1994) [1]

Індивідуальне виконання	<p>Як лідер, ви повинні слідувати за іншою людиною, незалежно від ієрархії, якщо:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ця людина, завдяки своєму досвіду, навичкам і судженням, знає краще за всіх. * Зростання цієї людини вимагає, щоб ви вклали більше у його/її навички і впевненість, ніж у свої власні. * Тільки ця людина, а не ви, має здатність (часом і можливістю) «зробити це».
Командне виконання	<p>Як лідер, ви повинні слідувати за командою, якщо:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Мета команди та цілі виконання вимагають цього. * Команда, а не ви, повинна розвивати навички та впевненість у собі. * Узгоджений підхід команди до роботи вимагає, щоб ви, як і всі інші, виконували реальну роботу.
Виконання організацією	<p>Як лідер, ви повинні слідувати за іншими, незалежно від ієрархії, якщо:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Цього вимагають цілі організації та мета її діяльності. * Необхідність розширення лідерського потенціалу інших співробітників організації вимагає цього.

- Командне лідерство

Наприкінці 1970-х років Мередіт Белбін провів дослідження команд, зосередивши увагу на факторах, що розділяють успішні і неуспішні команди, за допомогою ділової гри в коледжі Хенлі, особливістю якої було спільне лідерство.

В ході гри Белбін виявив, що склад команди має важливе значення і що індивідуальні відмінності в стилі, ролі і вкладі аж ніяк не підкреслюють особисті слабкості, а є джерелом потенційної сили команди. Збалансовані команди, що склалися з таких людей, які займалися взаємодоповнюючою рольовою поведінкою, показали кращі результати, ніж незбалансовані команди.

В ході дослідження було виявлено дев'ять відмінних ролей, при цьому було виявлено, що більшість людей приймають поєднання двох або трьох ролей, уникаючи при цьому інших, з якими їм було некомфортно. Там, де була людина з чіткими, корисними і цінними якостями, вона вписувалася в команду на основі її сильних сторін. Такі люди також мали б слабкі сторони, які відносилися б до того ж набору характеристик, що і сама сила. Ці потенційні недоліки вважалися ціною,

яку доводиться платити за певну силу, ціною, яку варто заплатити, і називалася «допустимим недоліком». Белбін не знайшов «ідеального» члена команди, людини, яка могла б виконувати всі ролі.

Виходячи з цієї роботи, Белбін провів відмінність між лідером «Соло» і лідером «Команди». Він передбачає, що «лідери не відрізняються тим, що визнають свої слабкості, допустимі чи ні. Вони поводяться так, ніби у них немає слабкостей». Багатьом людям образ лідера - людини, що очолює команду послідовників, завжди готового взяти на себе будь-яку роль і взяти на себе будь-яку відповідальність, - дуже знайомий, оскільки він заснований на нашому минулому досвіді і переконаннях. Белбін класифікував таких лідерів як «лідерів-одинаків», і на робочому місці такий тип поведінки може мати великі переваги, оскільки внутрішні бар'єри можуть бути подолані, а рішення, особливо термінового характеру, можуть прийматися і втілюватися в життя практично без затримок.

Однак зростаюча складність і переривчастий характер сучасної роботи створюють великі проблеми, коли індивідуальне керівництво є менш доречним, а «командне керівництво» є більш підходящим. Ключова різниця між «соло лідером» і «командним лідерством» полягає в поведінці і залученні обидвох.

Таблиця 1.6

Соло- і командний лідер (Белбін, 1993) [1]

Соло лідер	Командний лідер
Грає необмежену роль - лідер-одинак залучений в усі процеси	Вибирає обмеження ролі переважними командними ролями – делегує ролі іншим
Прагне до відповідності - лідер-одинак намагається формувати людей відповідно до визначених стандартів	Базується на різноманітності – керівник команди цінує відмінності між людьми
Збирає помічників - соло лідер збирає шанувальників і «підлабузників»	Шукає таланти - керівнику команди не загрожують люди з особливими здібностями
Направляє підлеглих - підлеглі беруть на себе керівництво та підказки/репліки/сигнали від лідера	Розвиває колег - керівник команди заохочує зростання особистих сильних сторін
Цілі проекту - керівник-одинак чітко роз'яснює, що від кожного очікується	Створює місію - керівник групи проекту бачення, відповідно до якого інші можуть діяти на свій розсуд

Белбін використовує визначення Чарльза Хенді, щоб проілюструвати свою гіпотезу про лідерство в поодинці: *«Лідер формує і поширює бачення, яке надає сенс для роботи іншим»* (Хенді, 1992).

Багато організацій заохочують індивідуальну лідерську поведінку, просуваючи окремих людей на керівні та лідерські посади, оскільки такі люди задовольняють минулі потреби організації.

У сьогodнішній організації більш доречний альтернативний підхід – командний лідер. У той час як командне лідерство може бути не таким природним, як лідерство поодинці, Белбін припускає, що цьому можна навчитися, розуміючи природу лідерства і необхідні якості. У швидко мінливому і невизначеному робочому середовищі сьогodнішнього дня жодна людина не має всіх відповідей на питання про лідерство. Командний стиль керівництва, заснований на розвитку сильних і допустимих слабких сторін всіх ролей, дозволить створити більш цілісний, або заснований на участі, стиль керівництва, при якому командна робота, вирішення проблем, прийняття рішень та інновації можуть процвітати при підвищенні командної роботи та продуктивності праці.

- Трансакційне та трансформаційне лідерство

Джеймс Макгрегор Бернс у своїй книзі «Лідерство» був першим, хто висунув концепцію «трансформуючого лідерства».

Для Бернса трансформуюче лідерство «це відносини взаємного стимулювання і піднесення, які перетворюють послідовників в лідерів і можуть перетворити лідерів в моральних агентів». Бернс продовжив також подальше визначення цього поняття, припустивши, що:

«[Трансформаційне лідерство] з'являється, коли один або кілька людей взаємодіють з іншими таким чином, що лідери і послідовники піднімають один одного на більш високі рівні мотивації і моралі...»

Бернс спирається на рух гуманістичної психології у своїй роботі «трансформуюче лідерство», пропонуючи, щоб трансформаційний лідер формував, змінював і підвищував мотиви, цінності та цілі послідовників, домагаючись значних змін у процесі. Він припустив, що існує особлива сила,

пов'язана з перетворенням лідерства, коли лідери *«озброєні принципами, [які] можуть в кінцевому підсумку перетворити як лідерів, так і послідовників в людей, які спільно дотримуються модальних і кінцевих цінностей»*.

Бернс вважає силу трансформуючого лідерства більш благородною і відмінною від харизматичного лідерства, яке він називає «героїчним» лідерством, а також лідерством керівників або бізнесу. Незважаючи на це, більша частина застосування роботи Бернса була в цих двох типах лідерства.

Бернард Басс розробив концепцію Бернса щодо трансформації лідерства в «Лідерство та ефективність за межами очікувань» в «трансформаційне лідерство», де лідер перетворює послідовників – таким чином, напрямок впливу Басса є одностороннім, на відміну від Бернса, який розглядає це як потенційно двосторонній процес. Басс, однак, має справу з трансформаційним стилем виконавчого керівництва, який включає у себе соціальні зміни, аспект, відсутній у роботі Бернса. Для Басса «трансформаційні лідери» можуть:

- * розширити портфель потреб підлеглих
- * трансформувати особисті інтереси підлеглих
- * підвищити довіру підлеглих
- * підвищити очікування підлеглих
- * підвищити цінність передбачуваних результатів лідера для послідовників
- * заохочувати зміну поведінки
- * мотивувати інших на більш високі рівні особистих досягнень («самоактуалізація» Маслоу)

Тічі і Деванна у своїй книзі «Трансформаційне лідерство» продовжили роботу Бернса і Басса в організаційному та робочому контекстах. Вони описали гібридну природу трансформаційного лідерства як *«...не через харизму. Це поведінковий процес, якого можна навчитися»*.

Басс у співавторстві з колегою-дослідником Аволіо припустив, що *«трансформаційне лідерство ближче до прототипу лідерства, який люди мають на увазі, коли описують свого ідеального лідера, і, швидше за все, воно*

послужить зразком для наслідування, з яким підлеглі хочуть ідентифікувати себе».

Трансакційне лідерство - це традиційна модель лідерства, коріння якої з організаційної або бізнес-точки зору лежать в «кінцевому результаті». Стівен Кові, який пише в «Принципо-центрованому лідерстві», що трансформаційне лідерство «...фокусується на верхній лінії». Він пропонує наступний контраст між ними.

Таблиця 1.7

Порівняння трансакційного та трансформаційного лідерства (Кові, 1992) [1]

Трансакційне лідерство	Трансформаційне лідерство
<ul style="list-style-type: none"> * Ґрунтується на потребі людини виконувати роботу і жити * Стурбоване владою і становищем, політикою і привілеями * Занурюється в щоденні справи * Орієнтоване на короткострокові та жорсткі дані * Фокусується на тактичних питаннях * Покладається на людські відносини, щоб пом'якшити людську взаємодію * Слідує очікуванням від ролі і виконує їх, прагнучи ефективно працювати в рамках існуючих систем * Підтримує структури і системи, які підвищують кінцевий результат, максимізують ефективність і гарантують короткостроковий прибуток 	<ul style="list-style-type: none"> * Ґрунтується на потребі людини бути значимою * Стурбоване цілями і цінностями, мораллю і етикою * Виходить за рамки повсякденних справ * Орієнтоване на досягнення довгострокових цілей без шкоди для людських цінностей і принципів * Більше уваги приділяється місіям і стратегіям * Вивільнення людського потенціалу - виявлення і розвиток нових талантів * Розробляє і перепроєктує робочі завдання, щоб зробити їх значущими і складними * Узгоджує внутрішні структури і системи для зміцнення спільних цінностей і цілей

Обидва види лідерства необхідні. Трансакційне лідерство залишається організаційною моделлю для багатьох людей і організацій, які не прийняли або не заохочували трансформаційну роль, необхідну для вирішення проблем нашого мінливого часу.

«Мета трансформаційного лідерства полягає в тому, щоб «перетворити» людей і організації в буквальному сенсі - змінити їх уми і серця; розширити бачення, інсайти і розуміння; прояснити цілі; привести поведінку у відповідність з переконаннями, принципами або цінностями; і домогтися змін, які є постійними, самозбереження, і нарощування імпульсу».

За словами Басса та Аволіо, трансформаційні лідери демонструють поведінку, пов'язану з п'ятьма трансформаційними стилями:

Таблиця 1.8

Трансформаційні стилі лідерства та моделі поведінки (Басс і Аволіо, 1994) [1]

Стиль	Модель поведінки
Ідеалізована поведінка: (жити у відповідності зі своїми ідеалами)	Говорити про свої найважливіші цінності та переконання; вказувати на важливість наявності сильного почуття мети; враховувати моральні та етичні наслідки прийнятих рішень; відстоювати нові захоплюючі можливості; обговорювати важливість довіри один до одного.
Надихаюча мотивація: (надихати інших)	Оптимістично говорити про майбутнє; з ентузіазмом говорити про те, що необхідно зробити; формування переконливого бачення майбутнього; висловлення впевненості у тому, що цілі будуть досягнуті; формування чіткого зображення того, що важливо враховувати; зайняти власну позицію зі спірних питань.
Інтелектуальне стимулювання: (стимулювати інших)	Переглянути критичні припущення, щоб зрозуміти їх доречність; шукати різні точки зору при вирішенні проблем; примусити інших поглянути на проблеми з різних точок зору; запропонувати нові способи виконання завдань; заохочення нетрадиційного мислення для вирішення традиційних проблем; заохочення переосмислення тих ідей, які раніше ніколи не піддавалися сумніву.
Індивідуалізований розгляд: (коучинг і розвиток)	Витратити час на навчання та коучинг; ставитися до інших як до окремих особистостей, а не просто як до членів групи; розглядати окремих особистостей як людей з потребами, здібностями та прагненнями, відмінними від інших; допомагати іншим розвивати свої сильні сторони; уважно прислухатися до проблем інших людей; сприяння саморозвитку.
Ідеалізовані атрибути: (повага, довіра і віра)	Вселяти іншим гордість за те, що вони пов'язані з ними; виходити за рамки своїх особистих інтересів на благо групи; діяти так, щоб завоювати повагу інших людей; демонструвати почуття влади і компетентності; йти на особисті жертви заради блага інших; запевняти інших в тому, що перешкоди будуть подолані.

Трансформаційне лідерство - це процес, в ході якого лідери вживають заходів, щоб спробувати підвищити обізнаність своїх співробітників про те, що є правильним і важливим, збільшити мотиваційну зрілість працівників і спонукати

їх вийти за рамки власних особистих інтересів на благо групи, організації або товариства.. Такі лідери наділяють своїх співробітників почуттям мети, яке виходить за рамки простого обміну винагородами за докладені зусилля.

Трансформаційні лідери проявляють ініціативу багатьма різними і унікальними способами. Ці лідери намагаються оптимізувати розвиток, а не тільки продуктивність. Розвиток включає в себе розвиток здібностей, мотивації, установок і цінностей. Такі лідери хочуть підвищити рівень зрілості потреб своїх співробітників (від потреб в безпеці до потреб в досягненнях і саморозвитку). Вони переконують своїх колег прагнути до більш високого рівня досягнень, а також до більш високих моральних і етичних стандартів. Розвиваючи своїх співробітників, вони також оптимізують розвиток своєї організації. Високоєфективні співробітники створюють високоєфективні організації.

Хупер і Поттер (1997) розширюють поняття трансформаційного лідерства, виділяючи сім ключових компетенцій «трансцендентних лідерів»: тих, хто здатний заручитися емоційною підтримкою своїх послідовників і, таким чином, ефективно долати зміни:

- 1) визначений напрямок
 - 2) визначений приклад
 - 3) комунікації
 - 4) союз
 - 5) виявлення найкращого в людях
 - 6) лідер як агент змін
 - 7) забезпечення прийняття рішень у кризових та неоднозначних ситуаціях
- Розсіяне лідерство

Важливість соціальних відносин у лідерстві, необхідність того, щоб лідер був прийнятий своїми послідовниками, і усвідомлення того, що жодна людина не є ідеальним лідером за будь-яких обставин, породили нову школу лідерської думки. Посилається на «неформального», «незалежного» або «поширеного» лідера, цей підхід поширює менш формалізовану модель лідерства, в якій роль лідерів відокремлена від організаційної ієрархії. Передбачається, що люди на всіх

рівнях організації та на всіх посадах (а не тільки ті, хто має явний управлінський вимір) можуть впливати на своїх колег і, таким чином, впливати на загальне керівництво організацією.

Хейфец (1994) проводить відмінність між здійсненням «лідерства» і здійсненням «авторитету», відокремлюючи таким чином лідерство від формальних організаційних владних ролей, в той час як Раелін (2003) говорить про розвиток «лідерських» організацій за допомогою одночасного, колективного і співчутливого керівництва.

Ключем до цього є відмінність між поняттями «лідер» і «лідерство». «Лідерство» розглядається як процес формування сенсу і напрямку всередині групи, і «лідер» може бути ідентифікований тільки на основі його/її відносин з іншими членами соціальної групи, які ведуть себе як послідовники. Таким чином, цілком можливо уявити лідера, який заявляє про себе поступово, а не визначеного наперед, і що його роль може бути зрозуміла тільки шляхом вивчення відносин всередині групи (а не шляхом зосередження уваги на його/її особистих характеристиках або рисах характеру).

Витоки такого підходу лежать скоріше в області соціології і політики, ніж у більш традиційній літературі з менеджменту, і спираються на такі поняття, як організаційна культура і клімат, щоб підкреслити контекстуальну природу лідерства. Це більш колективна концепція, і вона буде сприяти переходу від аналізу і розвитку індивідуальних якостей лідера до визначення того, що являє собою ефективний (або більш відповідний) процес лідерства в організації. Зміщення акценту з окремих людей на самі відносини.

Отже, перехід від традиційного бачення лідера до сучасного спричинив інше тлумачення цього феномену. В нових теоріях лідер представлений як «слуга», командний гравець. Трансакційний лідер покладається на людські відносини, наприклад, а трансформаційний - намагається розгледіти приховані таланти у підлеглого. У наступному підрозділі ми опишемо які із цих характеристик притаманні лідеру сьогодення.

1.3. Нові компетенції в контексті лідерства 21 століття

21-е століття характеризується постійними змінами і новаціями. За цей період світ досяг небачених раніше в історії віх, які справили величезний вплив на те, як люди працюють і живуть зараз. Бум доткомів, технологічні інновації (персональні комп'ютери, розваги), винахід смартфона, поява цифрових технологій як платформи і поява соціальних мереж - ось деякі з революційних подій, що відбулися за короткий проміжок часу. Вони мали значний вплив на те, як працюють організації та як ведеться бізнес у всьому світі.

Всеосяжним наслідком цих подій став вибух і демократизація інформації. У поєднанні з прискореними темпами технологічної глобалізації інформація призвела до створення більш плоскої, цілісної і гнучкої глобальної економіки.

Ми також стали свідками швидкого зростання економік, що розвиваються, таких як Китай та Індія, що призвело до зміни глобальної економічної потужності.

Всі ці зміни суттєво вплинули на роль лідерства в сучасних організаціях. Перед сучасними лідерами зараз стоїть складне завдання - вести свої організації в складному і постійно мінливому глобальному економічному світі. Вплив цих стратегічних факторів відчувається не тільки на рівні країни, але і поширюється на галузі, ринки, сегменти і окремі продукти і бренди. Ефективне лідерство в наш час вимагає активного підходу до управління змінами та їх впливу на довгострокове організаційне зростання.

Проблеми, з якими стикаються команди лідерів 21-го століття

Лідерство - це риса особистості, яка дозволяє йому або їй впливати на поведінку інших людей для досягнення мети або змушувати їх робити те, для чого у них інакше не було б навичок або мотивації. Як особистості, наші потреби, мотивації та визначення задоволення зазнали значних змін останнім часом. Постійно мінливе глобальне ділове середовище глибоко вплинуло як на наше особисте, так і на професійне життя. У такі невизначені часи лідерство має ще

більше значення. Проблеми, з якими стикаються лідери в 21 столітті, включають в себе:

Геополітичну нестабільність: геополітичні фактори можуть завдати раптової, але руйнівної шкоди організаціям. Нестабільна геополітична обстановка може призвести до скорочення капіталовкладень і виснаження фінансових активів. Висока геополітична нестабільність також може призвести до посилення державного регулювання на місцевих ринках, що робить ведення бізнесу в певних географічних регіонах більш дорогим для організацій. Геополітичні ризики все частіше стають серйозною проблемою для лідерів команд, оскільки більшість компонентів залишаються поза їх контролем (наприклад, уряди, нормативні акти, навколишнє середовище, торгівля, ринки праці і т.д.).

Технологічні новації: 21-е століття характеризується технологічними новаціями, і футурологи та експерти з тенденцій кажуть: «сьогодні щось нове - це норма». Технологічні розробки вплинули на організації у всіх галузях і секторах, починаючи від охорони здоров'я до виробництва та обчислювальної техніки. Компанії, що займаються інтелектуальним аналізом даних, створюють бази даних людської ДНК для розвитку науки ідентифікації особистості, 3D-принтери використовуються для друку будівельного обладнання, товарів повсякденного попиту, цілих будинків і штучних людських органів, а поєднання хмарних обчислень і штучного інтелекту розширило можливості прийняття рішень на основі даних.

Це лише кілька прикладів того, як технології порушили звичну для всіх норму в 21 столітті. З цими технологічними новаціями пов'язана поява підприємництва і стартапів. Стартапи спритні, гнучкі і здатні істотно змінити бізнес-моделі за допомогою нових способів створення і продажу продуктів. Всі ці зміни мають значний вплив на бізнес і операційні моделі організацій, а також на те, як потрібно обслуговувати споживачів на сьогоднішньому і завтрашньому ринках.

Економічну і політичну невизначеність: коли організації фільтрують геополітичні ризики на рівні окремої країни, їм доводиться мати справу з

економічною і політичною невизначеністю. Будь-яка організація (незалежно від розміру) вважає за краще працювати в стабільних економічних і політичних умовах. Умови в країнах, що характеризуються частими страйками робітників, соціальними заворушеннями і хаосом, можуть мати серйозний негативний вплив на доходи, прибуток і інвестиції.

У 21 столітті управління економічною і політичною невизначеністю стало найважливішим завданням лідерів. Оскільки організації все частіше прагнуть до швидшого розширення, економічна і політична невизначеність повинна враховуватися в будь-якій формі стратегії зростання.

Зміну демографічних показників: в глобальному масштабі відбулися серйозні демографічні зміни, які включають зміну структури сім'ї (збільшення сімей з двома батьками, які приносять дохід, і сімей з одним батьком або матір'ю), старіння населення (потрібно більше послуг в галузі охорони здоров'я і соціального забезпечення) і збільшення різноманітності робочої сили. Ці зміни в демографічному складі означають, що попит на продукти і послуги компанії схильний до постійних коливань. Це також означає, що існує постійний тиск на портфель продуктів компанії, щоб залишатися релевантними. Для команд лідерів це складне завдання з точки зору складання прогнозів зростання або розробки стратегії сталого зростання.

Наслідки для лідерів наступного покоління

Вищезазначені проблеми вимагають від лідерів наступного покоління іншого підходу в 21 столітті, коли справа доходить до управління та розвитку їх організацій. Ось деякі наслідки, які слід враховувати головнокомандувачам при розробці своїх стратегій розвитку організації в 21 столітті:

Наявність збалансованої короткострокової та довгострокової перспективи: організації завжди перебувають під постійним тиском, вимагаючи продемонструвати короткострокові переваги бізнесу перед довгостроковими стратегіями. Необхідність повідомляти про квартальні доходи і прибутки, щоб заспокоїти акціонерів і фінансових аналітиків, вимагає від організацій прийняття короткострокових рішень. Але довгострокові стратегії, які вимагають залучення

організаційних ресурсів і глибокого мислення, мають вирішальне значення для успіху в сьогоdnішній час. Це постійне перетягування канату між короткостроковими і довгостроковими цілями створює невизначеність і збільшує ризик, коли мова заходить про капітальні витрати і рішеннях про розподіл ресурсів.

Лідерство в 21 столітті вимагає досягнення стратегічного балансу між короткостроковими і довгостроковими бізнес-цілями. Досягнення цього балансу має вирішальне значення для протидії силам, які надають середньо - і довгостроковий вплив (наприклад, геополітичні чинники), а також миттєвим силам (наприклад, страйк робітників, громадянські заворушення, наслідування конкурентам і т.д.). Лідерам у 21 столітті необхідно буде знайти баланс між задоволенням очікувань зацікавлених сторін за допомогою короткострокової вигоди і довгострокових пріоритетів, які сприятимуть зростанню і зміцненню бренду компанії.

Стійкість: стійкість стане «наріжним каменем успіху» лідерів в 21 столітті. Характерні риси сьогоdnішнього часу вимагають стійкості на всіх фронтах. Швидко мінливі моделі споживчого попиту, постійно зростаючі темпи технологічних інновацій, зростаюча фрагментація ринків, швидка зміна потенціалу економічного зростання, все більш мінливі ринки праці і низька вартість виходу на будь-який ринок - це фактори, які вимагають стійкості для управління. Додатково до всього, існують постійні відволікаючі фактори у вигляді примх, тенденцій, поширення цифрових платформ і каналів продажів.

Щоб мати можливість досягти як короткострокових, так і довгострокових організаційних цілей, команди лідерів повинні зосередитися на ключових компонентах стратегії та неухильно досягати їх досягнення. Це вимагає від них стійкості перед лицем негативних сил, які, ймовірно, будуть присутні в тій чи іншій формі.

Наявність горизонтального і вертикального світогляду: горизонтальне лідерство відноситься до згуртування команд і створення мотивації для підтримки і досягнення спільної мети, в той час як вертикальне лідерство є прямою

протилежністю – командувати командами під своїм контролем зверху вниз, наприклад, у військовому стилі. Ефективне лідерство знаходиться десь посередині між цими двома протилежними стилями керівництва. У сучасному світі стилі керівництва визначаються організаційними структурами, культурною різноманітністю робочої сили, глобальною присутністю, структурами управління та контролю та роллю, яку відіграють місцеві організації. Оскільки світ стає більш плоским і взаємопов'язаним, ефективні стилі керівництва тепер тяжіють до того, щоб наділяти команди більшою відповідальністю.

У світі співпраці, спільнот і мереж командам лідерів необхідно уважно слухати, заохочувати обмін інформацією та думками і створювати атмосферу довіри. Вертикальний стиль керівництва також відіграє свою роль, але в іншій формі - здатність приймати рішення в неоднозначних умовах, допомагати командам справлятися з конфліктами, виступати в якості керівництва в невизначені часи або керувати з переконаністю, мужністю і співчуттям.

Глобальні перспективи і локальні інсайти: зараз ми живемо в світі, який стає все більш глобалізованим, але пробуджує націоналістичну гордість. Оцінка операційних моделей компаній на вищому рівні показує той факт, що місцеві структури відіграють більш важливу роль, коли мова йде про глобальні організації. Стартапи з дуже проривними ідеями також починаються на рівні країни, перш ніж вони розширяться по всьому світу. Це стосується не тільки робочої сили, а й споживачів (які, зрештою, є двома сторонами однієї медалі).

Отже, коли справа доходить до лідерства, важливо збалансувати глобальні перспективи з місцевими. Вплив ефективного лідерства може бути стійким тільки тоді, коли воно впливає на індивідуальному рівні. В даний час для нових генеральних директорів стало звичайною практикою подорожувати по всьому світу і зустрічатися з командами у всіх місцевих ринкових структурах.

Це лише один з багатьох елементів збалансування глобальної перспективи з місцевими інсайтами. Оскільки організації стають більш згуртованими, а роль місцевих одиниць посилюється, важливо призначати лідерів, які можуть впливати і керувати в різних географічних регіонах і культурах. Недостатньо мати видиме

обличчя. Здатність встановлювати контакти з співробітниками по всій організації, як на глобальному, так і на місцевому рівнях, стане визначальним фактором успішного лідерства в 21 столітті.

Сильний стратегічний компас: 21 століття вимагає, щоб лідери та виконавчі команди мали сильний стратегічний компас. Великі лідери повинні мати сильну самосвідомість, повинні бути пристрасними провидцями, повинні мати більшу ясність мети і повинні мати чітке уявлення про напрямок, керуючи своїми командами. І останнє, але не менш важливе: їх особисте бачення повинно повністю збігатися з баченням організації. Однак оперативна стратегія лідера повинна залишатися гнучкою в сьогоденні невизначені часи. Хоча вкрай важливо просуватися до досягнення довгострокових цілей організації, лідер повинен бути відкритий для розгляду і прийняття різних шляхів досягнення цих цілей. Подібно компасу, який завжди вказує на північ, лідери повинні бути невблаганні навіть перед лицем крайніх потрясінь і хаосу.

Ключові фактори успіху лідерів 21 століття

Традиційна точка зору, згідно з якою корпоративні лідери розглядаються як особисті керівники, начальники і командири, швидко втрачає своє значення. Риси, які зазвичай асоціюються з цими посадами, харизма і далекоглядність, як і раніше важливі на керівних посадах, але самі по собі вони недостатні. Щоб досягти успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі, лідери повинні вміти легко перемикатися між своїми численними ролями. У якийсь момент їм може знадобитися виступити в якості головнокомандувача своїми організаціями, в той час як в інший момент їм може знадобитися виступити в якості наставників для високоефективної команди або окремої людини. Вся справа в універсальності лідерства і здатності ефективно керувати людьми різних поколінь, культур, світоглядів і різних мотивацій.

Деякі найважливіші фактори успіху для бізнес-лідерів 21-го століття включають:

Мету: мати мету важливо, але дуже важливо мати надихаючу мету. Лідери повинні мати особисту мету («чого я хочу, щоб ця організація досягла»), але вона

повинна бути узгоджена з цілями організацій («чого варта ця організація»). Як у компанії, так і у її керівних команд повинна бути чітка мета, що виходить за рамки цільових показників річної виручки і прибутковості. Непохитна зосередженість, чітке бачення і справжня віра в мету означають, що лідери повинні йти своїм шляхом, а не просто говорити. Лідери, які не практикують те, що вони проповідують, дуже швидко здаються. Те ж саме відбувається з лідерами, які не керують чітко і цілеспрямовано. 21-е століття вимагає, щоб все це було невід'ємними рисами лідерства.

Стійкість: як згадувалося раніше, життєстійкість також буде дуже затребуваною рисою серед лідерів в наш час. Стійкі лідери розглядають невдачі як тимчасові та можливості для отримання уроків. Вони також володіють сильним характером і позитивним настроєм в періоди невизначеності. Стикаючись з невизначеністю, життєрадісний лідер знаходить способи постійно рухатися вперед і випереджати події. Щоб продемонструвати стійкість, лідерам необхідно часто і цілеспрямовано спілкуватися, бути сміливими, роблячи довгострокові стратегічні ставки.

Нетворк: багато лідерів недооцінюють силу нетворку як всередині, так і за межами своїх організацій. Деякі переваги сильного нетворку наведені нижче:

- краще знайомство з ключовими зацікавленими сторонами в організації,
- виявлення проблем, що перешкоджають командній роботі та інноваціям,
- ефективний каскад критичної комунікації з найбільш впливовими зацікавленими сторонами,
- пошук і залучення кращих фахівців на ринку,
- виявлення потенційних нових постачальників, нових технологій, консультантів або інших лідерів у тій же галузі, які могли б допомогти прискорити ефективність бізнесу,
- створення, формування та реалізація ефективних кар'єрних шляхів.

Довгострокову перспективу: лідерам в 21 столітті потрібно буде більше зосередитися на довгостроковій стратегії, ніж на короткостроковій тактиці, а також мати здатність думати і планувати заздалегідь. Їм потрібно буде мати

футуристичне бачення, щоб прокласти шлях до стратегічного виконання. Один із способів, яким лідери можуть це зробити, - визначити внутрішніх зацікавлених сторін, інвесторів і акціонерів, які поділяють схожі довгострокові цінності, а потім невпинно працювати в партнерстві з ними.

Адаптивність і гнучкість: кажуть, що великі лідери мають підвищену здатність мислити нестандартно. Замість того, щоб постійно винаходити щось одне, вони вчаться робити нові і несподівані речі за допомогою вже наявних під рукою інструментів, заохочуючи інших робити те ж саме. Лідери в 21 столітті повинні бути здатні постійно впроваджувати інновації та ефективно справлятися з ними. Для цього їм потрібно пам'ятати, що кожному є що запропонувати, і культивувати культуру, в якій кожен співробітник відчуває себе комфортно, пропонуючи ідеї та рішення. Це буде мати велике значення для створення адаптивної та гнучкої організації, яка добре підготовлена до того, щоб протистояти нестабільностям.

Орієнтацію на культуру: нарешті, але, безумовно, не менш важливо, лідери ніколи не повинні сприймати своїх людей як щось само собою зрозуміле. Співробітникам на всіх рівнях організації необхідно постійно інвестувати в навчання, коучинг і соціальне забезпечення. Дослідження показали, що сьогодні представники Y-покоління складають все більшу частину робочої сили (близько третини світової робочої сили), і вони хочуть більшої гнучкості і контролю над своїм життям і кар'єрою, залишаючись при цьому на шляху кар'єрного зростання. Керівники повинні розуміти ці масштабні зміни у ставленні до роботи і на робочому місці, але при цьому як і раніше керуватися набором послідовних цінностей для зміцнення справедливості бренду і організаційної культури. Якщо лідери не визначають пріоритетність людей, їхні організації будуть страждати від постійної плинності кадрів, уповільнення прогресу та розмивання бачення організації [4].

Професор Пітер Друкер одного разу сказав: «Скрізь, де ви бачите успішний бізнес, хтось одного разу прийняв сміливе рішення».

Висновки до розділу 1

Тому, проведене нами теоретичне дослідження дало зрозуміти, що лідер є тим, хто здатен вести людей за собою, чітко формувати ідеї та досягати поставлених цілей.

Теорії, якими керувалися в давні часи, частково описують наведену дефініцію, адже тоді говорили, що лідер – це одинарний гравець. В минулому столітті з'явилися такі лідерські теорії, як: теорія великої людини, теорія рис характеру, поведінкова теорія, ситуаційна теорія або теорія трансформаційного лідерства. Всі вони фокусуються на власних характеристиках лідерства, їх здатності реагувати на ті чи інші життєві ситуації.

Сучасні теорії є протилежними. Зміни у світі призвели і до зміни поняття лідерства. Сьогодні лідер, в першу чергу, це командний гравець, особа, яка спроможна спочатку «служити», щоб здолати шлях до найвищого щабля успіху.

Але ми також повинні мати на увазі той факт, що лідер нічого не може досягти наодинці. Зараз це більш актуально, ніж було раніше. Для досягнення найважливіших організаційних цілей лідер повинен володіти неупередженим мисленням, бути відкритим для співпраці, мати здатність узгоджувати різні точки зору і повинен володіти харизмою, щоб керувати командами з різними мотиваціями і потребами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ERNST&YOUNG

2.1. Особливості діяльності компанії Ernst&Young

ЕУ, відома як Ernst&Young, є приватною багатонаціональною організацією професійних послуг, що базується в Лондоні, Великобританія. У них близько 700 офісів у більш ніж 150 країнах. Компанія є однією з 4 найбільших бухгалтерських фірм, яка веде свою історію з 20-го століття. Раніше вони спеціалізувалися на аудиторських і податкових консультаціях для найбільших світових корпорацій. В останні роки вони розширили свої консультації в галузі права, інформаційних технологій та управління ризиками.

ЕУ є результатом ряду злиттів між американськими та британськими бухгалтерськими фірмами за останнє сторіччя. Три ключових злиття відбулися між компаніями Whinney Smith & Whinney (Великобританія), Ernst and Ernst (США) і Arthur Young and Co (США). В результаті цих злиттів з'явилася нова компанія під назвою Ernst&Young. Обидва засновники ніколи насправді не зустрічалися в реальному житті, але їхня спадщина продовжує жити. Сьогодні в компанії працює більше 300 000 професійних роботодавців, які надають своїм клієнтам професійні консультаційні послуги вищого класу.

Компанія ЕУ четвертий рік поспіль займає 1-е місце серед роботодавців сфери професійних послуг у щорічному рейтингу Universum «Найпривабливіші роботодавці світу» за 2019 рік. Компанія ЕУ LLP в Індії зайняла 10-е місце в списку кращих компаній LinkedIn 2021 року в США як найкраще місце для кар'єрного зростання. [5]

ЕУ цінності

Всі співробітники ЕУ живуть у відповідності з набором спільних цінностей, які визначають, хто вони такі. Ці цінності є основоположними переконаннями

організації ЕУ. Вони керують діями і поведінкою. Вони впливають на те, як працівники працюють один з одним, а також на те, як фахівці ЕУ обслуговують клієнтів і взаємодіють з спільнотами.

Ми:

- * Люди, які демонструють чесність, повагу, згуртованість і відкритість.
- * Люди, що володіють енергією, ентузіазмом і сміливістю керувати.
- * Люди, які будують відносини, ґрунтуючись на правильних вчинках. [9]

Мета

Глобальна ЕУ мета полягає в тому, щоб створити кращий робочий світ. Аналітичні дані та якісні послуги, які вони надають, допомагають зміцнити довіру і впевненість на ринках капіталу і в економіці по всьому світу. Компанія виховує видатних лідерів, які об'єднуються, щоб виконати обіцянки всім зацікавленим сторонам. При цьому вони відіграють вирішальну роль у створенні кращого робочого світу для співробітників, клієнтів і спільнот.

У світі, який змінюється швидше, ніж будь-коли, їхня мета діє як «Полярна зірка», яка керує понад 300 000 людьми, забезпечуючи контекст і сенс роботи, яку вони виконують кожного дня. Компанія допомагає піонерам цифрових технологій боротися з піратством даних; урядам - долати кризи з грошовими потоками; проводити високоякісні аудити для зміцнення довіри до фінансових ринків і бізнесу. Іншими словами, робота з підприємцями, компаніями та цілими країнами для вирішення їх найбільш нагальних проблем.

Завдяки їхнім чотирьом інтегрованим напрямкам послуг - аудит, консалтинг, стратегія і транзакції, а також оподаткування - і глибоким галузевим знанням компанія допомагає клієнтам використовувати нові можливості, оцінювати ризики і управляти ними для забезпечення відповідального зростання. Високоєфективні багатопрофільні команди допомагають виконувати нормативні вимоги, інформувати інвесторів і задовольняти потреби зацікавлених сторін.

Компанія вважає, що кращий робочий світ - це той, в якому економічне зростання є стійким і інклюзивним. Вони постійно працюють над підвищенням якості всіх послуг, інвестуючи в співробітників та інновації. І вони пишаються

тим, що працюють з широким колом людей - від клієнтів до більш широких зацікавлених сторін - щоб використовувати знання, навички та досвід для досягнення мети та створення позитивних змін.

Люди

Компанія EY наділяє співробітників правильним мисленням і навичками, що дозволяють їм орієнтуватися в тому, що буде далі, ставати лідерами, здатними до перетворень, яких потребує світ, домагатися такої ж унікальної кар'єри, як і вони самі, і створювати свій власний винятковий досвід роботи в EY.

Більш ніж 300 000 співробітників і мільйон випускників утворюють потужну мережу. Кожен з цих людей надихає інших під час роботи в EY і за її межами, і втілює мету компанії в життя в роботі, яку вони виконують кожен день. Здатність запрошувати, використовувати і вчитися з різних точок зору є ключем до задоволення потреб клієнтів. Компанія вважає, що різноманітність та інклюзивність означають зростання.

EY вкладає значну частину часу і грошей, ніж будь-коли раніше, в розвиток навичок і навчання співробітників. Це включає в себе першу в своєму роді програму EY Tech MBA у співпраці з міжнародною бізнес-школою Hult. Вона заснована на успіху Програми EY Badges, яка допомагає співробітникам розвивати навички, орієнтовані на майбутнє, в таких областях, як технології, сталий розвиток і лідерство. [6]

У 2019 році вони оновили глобальну стратегію EY і впровадили Nextwave - стратегія і прагнення створити довгострокову цінність для клієнтів, людей і суспільства в якості найнадійнішої і самобутньої організації професійних послуг у світі.

У 2021 році вони розширили звітність про прогрес у реалізації цієї цінності, включивши в неї більш детальну інформацію про навколишнє середовище, соціальну сферу та управління (ESG); використовуючи зацікавлені сторони WEF-IBC показники капіталізму та ключові показники ефективності EY NextWave; а також звітність про прихильність EY Глобальному договору ООН і цілям сталого розвитку (SDGs) [9].

У рамках членства ЕУ в міжнародній Діловій раді Всесвітнього економічного форуму (WEF-IBC) компанія взяла участь у спільній роботі з визначення набору показників, які допоможуть стандартизувати розкриття інформації в рамках звітності ESG. У цьому звіті ЕУ вперше використовує показники капіталізму зацікавлених сторін WEF-IBC.

Зобов'язання ЕУ повідомляти про показники підпорядковується принципу «розкривай або пояснюй». ЕУ - це глобальна організація, до якої входять фірми-члени, структуровані як партнерські відносини.

Таблиця 2.1

Принципи управління [10]

Тема	Метрика	ЕУ розкриття
Керівна мета	Постановка мети	Мета ЕУ - створення кращого робочого світу. Аналітичні дані та якісні послуги, які надає компанія, допомагають зміцнити довіру і впевненість на ринках капіталу і в економіці по всьому світу. ЕУ виховує видатних лідерів, які об'єднуються, щоб виконати обіцянки всім зацікавленим сторонам. При цьому компанія відіграє вирішальну роль у створенні кращого робочого світу для співробітників, клієнтів і спільнот.
Якість керівного органу	Склад керівного органу	До складу керівних груп ЕУ входять Глобальний виконавчий директор ЕУ, регіональні керуючі партнери, Глобальна рада з управління та лідери галузі. Глобальний виконавчий директор ЕУ оцінюється за ключовими показниками ефективності стратегії ЕУ NextWave, включаючи моніторинг прогресу в досягненні цілей в області різноманітності та інклюзивності, зміни, які спричинила програма ЕУ Ripples.
Взаємодія із зацікавленими сторонами	Матеріальні проблеми, з якими стикнулися стейкхолдери	Щоб зрозуміти найбільш важливі інтереси зацікавлених сторін ЕУ, була розпочата комплексна переоцінка істотних екологічних, соціальних та економічних проблем, що мають відношення до організації ЕУ у 2022 фінансовому році. Результати цієї глобальної оцінки суттєвості стануть ключовим орієнтиром, який вплине на бізнес-стратегію ЕУ, постановку цілей, розподіл ресурсів, розкриття зовнішньої інформації, а також виявлення ризиків і управління ними.

Продовження таблиці 2.1

Контроль ризиків і можливостей	Інтеграція ризиків і можливостей	<p>Функція управління ризиками ЕУ вносить свій внесок в культуру глобальної організації, заохочуючи далекоглядне мислення в рамках чітко сформульованої схильності до ризику для підтримки рішень, необхідних для управління ризиками. У 2021 фінансовому році категорії ризиків були визначені на основі їх потенційного впливу на реалізацію стратегії ЕУ NextWave.</p> <p>Ці категорії ризиків охоплюють всі аспекти діяльності ЕУ і включають області ризику, пов'язані зі здатністю ЕУ:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Надавати клієнтам багатопрофільні послуги, дотримуючись при цьому вимог незалежності * Створювати та підтримувати культури, що відповідає цінностям ЕУ * Прискорювати інновації та доступ до технологій при одночасному управлінні ризиками, пов'язаними з даними та кібербезпекою
Етична поведінка	Антикорупційність	Всі співробітники ЕУ зобов'язані пройти навчання по боротьбі з хабарництвом і корупцією протягом своєї кар'єри.
	Рекомендації з питань етики і механізми звітності	Гаряча лінія ЕУ / етики надає співробітникам, клієнтам та іншим особам ЕУ можливість конфіденційно повідомляти про будь-які дії або проблеми, які можуть бути пов'язані з неетичною або незаконною поведінкою, несумісною з глобальною політикою ЕУ. ЕУ приділяє пильну увагу всім отриманим звітам, і всі звіти своєчасно підтверджуються.

Суспільне розуміння мети корпорації зміщується в бік зосередження уваги на довгостроковому створенні вартості і взаємозалежності з економічним, екологічним та соціальним впливом. Цей зсув створює важливі наслідки для ролі і значення належного управління і стратегії. Від компаній все частіше очікують, що вони будуть визначати свою мету таким чином, щоб інтегрувати вплив на суспільство (включаючи економічні, екологічні та соціальні міркування) в основу свого бізнесу і включати свою мету в стратегію і операції.

Таблиця 2.2

Планета [10]

Тема	Метрика	ЕУ розкриття
Зміни клімату	Викиди парникових газів	У 21 фінансовому році ЕУ скоротила викиди на 60%.

Продовження таблиці 2.2

	Звітність, узгоджена з TCFD	У 21 фінансовому році ЕУ провела глобальну оцінку TCFD для аналізу основних чинників, пов'язаних з кліматичними ризиками і можливостями, які впливають на ЕУ, і готовності до їх усунення на глобальному рівні. У цій оцінці взяли участь представники груп ЕУ з нерухомості, туризму, закупівель, ризиків, сталого розвитку та корпоративної відповідальності. Результати глобальної оцінки TCFD будуть інтегровані в процедури глобального управління ризиками ЕУ і в відповідні заходи ЕУ CDP. У 22 фінансовому році оцінка ЕУ TCFD буде оновлена і включатиме більш докладний і кількісний аналіз сценаріїв, що дозволить отримати більш дієву інформацію.
Природні втрати	Землекористування та чутливість природи	Вісім офісів ЕУ, що становить приблизно 1% від загального числа офісів ЕУ і приблизно 1% від глобальної чисельності персоналу ЕУ, розташовані в ключових районах біорізноманіття (КВА). Будучи глобальною мережею фірм-членів, представництва ЕУ розташовані переважно у великих міських і ділових центрах. Процес вибору місця розташування визначається близькістю до клієнтів ЕУ, кадровим резервом і бізнес-обґрунтуванням; ключові критерії вибору включають офісну будівлю класу А, яка вдало розташована в межах міста і відповідає потребам клієнтів, внутрішньому управлінню та стимулюванню робочої сили. Недавній картографічний аналіз КВА підтвердив, що більшість офісів не знаходяться в ключових районах біорізноманіття або поруч з ними. З часом будуть розроблені плани дій з управління землекористуванням, щоб зменшити вплив на КВА і підтримати місцеві спільноти, в яких компанія працює. Також нещодавно оновлено процес вибору місця розташування, щоб привести його у відповідність із заходами ЕУ стосовно сталого розвитку.
Доступність питної води	Споживання водних ресурсів	У минулому році ЕУ завершила оцінку ризиків для водних ресурсів в акведуках WRI в 32 країнах, що становить 83% від глобальної організації ЕУ. З цієї вибірки 65 офісів, що становить 35% світового чисельного персоналу ЕУ, вважалися такими, що знаходяться в районах з високим або надзвичайно високим базовим рівнем дефіциту води. Найбільш поширеними виявленими ризиками були базовий дефіцит води, неочищені підключені стічні води та обмежені санітарні послуги. В результаті оцінки було визначено 19 потенційних дій з управління водними ресурсами для реалізації. У майбутньому році буде впроваджена глобальна система управління даними для відстеження та звітності про кількість забраної води, кількість спожитої води і процентної частки кожного з них в регіонах з високим або надзвичайно високим базовим рівнем дефіциту води. Згодом будуть розроблені плани дій з управління водними ресурсами для скорочення власного споживання, подальшого зниження ризиків, пов'язаних з водою, і підтримки локальних ком'юнітіс, з якими співпрацює

		компанія.
--	--	-----------

Оскільки видимість впливу бізнесу на планету зростає, а очікування від корпоративної відповідальності поширюються по всьому ланцюжку створення вартості, бізнес-ризик, пов'язаний з нездатністю продемонструвати хороше розуміння впливу на навколишнє середовище і реагування на нього, посилюється.

Щоб зрозуміти значимість впливу на навколишнє середовище для створення довгострокової вартості і, дійсно, для базової комерційної життєздатності, важливо враховувати цей вплив протягом усього ланцюжка створення вартості (або життєвого циклу) продуктів або послуг. Часто окремі підприємства, наприклад, ті, які займаються видобутком ресурсів, виробництвом продукції або роздрібним продажем – працюють в невеликій ланці загального ланцюжка створення вартості. Проте вони покладаються на комерційну життєздатність висхідних і низхідних ланок ланцюжка створення вартості для підтримки свого власного комерційного успіху.

Таблиця 2.3

Люди [10]

Тема	Метрика	ЕУ розкриття
Гідність і рівність	Рівність в оплаті праці	Більше 97% співробітників ЕУ включені в аналіз справедливості оплати праці, що проводиться на рівні країни або регіональному рівні. ЕУ прагне до справедливої оплати праці та справедливих методів роботи для працівників ЕУ, і компанія має процеси та політику, спрямовані на справедливу компенсацію. Винагорода співробітників ЕУ розроблена таким чином, щоб бути конкурентоспроможним на ринку і бути пов'язаним з досвідом роботи і результатами роботи людини, при цьому залишаючись справедливим всередині компанії. Щоб бути справедливими всередині компанії, співробітники ЕУ повинні отримувати однакову оплату при виконанні аналогічної роботи.
	Рівень заробітної плати	Була проведена оцінка заробітної плати початкового рівня, яка підтвердила, що 100% співробітників ЕУ отримують зарплату вище мінімальної заробітної плати, встановленої у відповідній юрисдикції.

Продовження таблиці 2.3

	Різноманітність та інклюзивність	<p>ЕУ широко підходить до різноманітності і прагне створювати команди з найвищими показниками завдяки різноманітності і надавати рівні можливості для зростання людям по всьому світу.</p> <p>Нещодавно компанія впровадила добровільну глобальну платформу самоідентифікації в ряді країн, де це дозволено місцевим законодавством, що дозволяє людям вказувати стать і гендерну ідентичність / вираження та інші аспекти різноманітності. Хоча ця інформація не розголошується з міркувань конфіденційності даних, вона може бути використана для обґрунтування стратегії, оскільки ЕУ прагне бути більш інклюзивним і надавати рівний досвід для всіх.</p>
	Ризики, пов'язані з використанням дитячої, примусової або обов'язкової праці	<p>Компанія ЕУ опублікувала свою першу глобальну заяву з прав людини. Вона ґрунтується на глобальному Кодексі поведінки ЕУ і Принципах організації Об'єднаних Націй, що стосуються бізнесу та прав людини. У заяві розглядаються права всіх співробітників ЕУ, включаючи охорону здоров'я та безпеку, трудові права, а також різноманітність, рівність та інклюзивність.</p> <p>ЕУ введе в дію цю нову глобальну заяву про права людини шляхом подальшого навчання всіх співробітників ЕУ, ефективного управління та постійного моніторингу.</p> <p>Відповідальність ЕУ за дотримання прав людини поширюється не тільки на безпосередню діяльність фірм-членів ЕУ, але і на їх ланцюжки поставок, де компанія прагне впливати на широке впровадження трудових прав і активно стежити за дотриманням прав людини прямими і непрямими постачальниками.</p>
Здоров'я і благополуччя	Здоров'я і безпека	<p>Здоров'я та безпека працівників ЕУ мають першорядне значення, і в усьому світі існують політики та процедури для забезпечення безпеки на робочому місці. Смертельні випадки та виробничі травми не відстежуються по всьому світу, оскільки ризик нещасних випадків на підприємствах ЕУ невеликий.</p> <p>Для підтримки психічного і фізичного здоров'я співробітників ЕУ компанія ЕУ надає більше 70 послуг з оздоровлення по всьому світу, багато з яких розширилися за останній рік.</p>
Навички для майбутнього	Проведення навчання	ЕУ дозволяє співробітникам з новими навичками підготуватися до майбутнього.

Ми живемо у взаємопов'язаному світі, в якому суспільство все більше прихильне цінностям відповідального бізнесу, сталого економічного розвитку та створення довгострокової цінності. Очікується, що організації будуть дотримуватися прав людини, створюючи різноманітні, інклюзивні робочі місця з

рівною оплатою за працю, пропонуючи всім тим, хто зацікавлений у створенні цінності фірми, можливість процвітати і рости.

Люди мають вирішальне значення для кожної організації: вони представляють співробітників, працівників, клієнтів, постачальників, дистриб'юторів, роздрібних торговців і підрядників. Люди також є інвесторами та кінцевими бенефіціарами постачальників капіталу. Їх зростання - в області знань, процвітання і благополуччя - має центральне значення для успіху всіх організацій і товариств. Бізнес – переконливе обґрунтування того, що фірми повинні вимірювати, управляти і розкривати інформацію про те, як вони забезпечують залучену, кваліфіковану і здорову робочу силу у всіх своїх виробничо-збутових ланцюжках.

Таблиця 2.4

Процвітання [10]

Тема	Метрика	ЕУ розкриття
Зайнятість і створення багатства	Економічний вклад	У 21 фінансовому році сукупна глобальна виручка ЕУ склала 40 млрд доларів США, і значна частина виручки використовується для виплати заробітної плати співробітникам, допомог і компенсацій власникам. Загальний обсяг інвестицій ком'юніті перевищив 119 мільйонів доларів США. В даний час ЕУ не повідомляє про платежі постачальникам капіталу і урядам, а також про фінансову допомогу, отриману від уряду, оскільки це не свідчить про істотний внесок ЕУ в економіку.
	Вклад фінансових інвестицій	Капітальні витрати по всій глобальній організації в 2021 фінансовому році склали 700 мільйонів доларів США; однак бізнес ЕУ не є капіталомістким. Внесок у фінансові інвестиції вимірюється через капітальні витрати, оскільки він відноситься до фірм-членів ЕУ. Викуп акцій і виплати дивідендів не враховуються в ЕУ, враховуючи, що організація ЕУ складається з окремих фірм-членів, ряд з яких є приватними партнерствами.

Продовження таблиці 2.4

Інновації в області більш якісних продуктів і послуг	Витрати на дослідження і розробки	<p>За останні три роки ЕУ інвестувала 8 мільярдів доларів США і взяла на себе зобов'язання збільшити інвестиційні витрати на 10 мільярдів доларів США протягом наступних трьох років, збільшившись на 25%.</p> <p>Інвестиції спрямовуються в такі життєво важливі сфери, як якість аудиту, трансформація, технології та персонал, і продовжуватимуть допомагати клієнтам ЕУ, співробітникам ЕУ та громадам впроваджувати інновації та трансформуватися.</p> <p>Як професійна сервісна організація, інноваційні зусилля компанії виходять за рамки традиційного визначення досліджень і розробок; замість цього інвестиції в розробку більш якісних продуктів і послуг для обслуговування клієнтів і співробітників ЕУ краще відображають поточну увагу до інновацій.</p>
Спільнота та соціальна життєздатність	Загальна сума сплачених податків	<p>Через структуру власності ЕУ значна частина податків, пов'язаних з доходами ЕУ, виплачується окремими власниками бізнесу, а не безпосередньо фірмами-членами. ЕУ не має доступу до інформації про прибуткові податки, що сплачуються власниками бізнесу. Як правило, індивідуальні власники ЕУ сплачують податок за найвищою граничною ставкою або майже за найвищою граничною ставкою у своїх відповідних юрисдикціях. Інші податки, що сплачуються в рамках глобальної організації ЕУ, в даний час не відображаються на глобальному рівні.</p>

У доповіді було зазначено, що процвітання поєднується з гідністю та боротьбою за викорінення бідності та нерівності. Процвітання – це:

- економічне зростання, засноване на гідній зайнятості, стійких засобах до існування, підвищенні реальних доходів, соціальному захисті і доступу до фінансових послуг для всіх людей,

- інновації та трансформація бізнес-моделей для створення спільної цінності, включаючи інвестиції в стійку інфраструктуру, поселення, індустріалізацію, МСП, енергетику і технології,

- спільне процвітання і справедливе зростання, засновані на сталому виробництві та споживанні.

ЕУ цифри і факти

У ЕУ мають широкий підхід до різноманіття. Однак не всі ці відмінності відслідковуються або можуть бути представлені, особливо на глобальній основі.

У ЕУ прагнуть об'єднуватися і вести за собою всіх, незважаючи на всі відмінності, і визначають, що демографічні та соціальні групи можуть дуже відрізнятися в різних географічних регіонах. Демографічні дані, крім статі та віку, де це доречно і припустимо, зазвичай зберігаються на місцевому державному рівні. Цього року компанія розширила розкриття інформації, включивши вік, в рамках зобов'язання постійно підвищувати прозорість.

Таблиця 2.5

Дані про склад робочого персоналу (за посадами, 2021 фінансовий рік) [9]

	Жінки	Чоловіки	Молодше 30 років	Від 30 до 50 років	Старше 50 років
Обслуговування клієнтів					
Партнер	23,1%	76,9%	0,0%	63,9%	36,1%
Виконавчий директор	29,0%	71,0%	0,0%	65,8%	34,2%
Старший менеджер	37,7%	62,3%	1,1%	86,7%	12,2%
Менеджер	42,9%	57,1%	16,6%	70,8%	12,6%
Сінйор	46,2%	53,8%	38,5%	32,7%	28,8%
Стафф/асистент	52,5%	47,5%	40,7%	15,7%	43,6%
Адміністративний	85,5%	14,5%	13,6%	51,0%	35,4%
Служби внутрішньої підтримки ЕУ, такі як: глобальне та регіональне лідерство, технології; HR; фінанси; бренд, маркетинг і комунікації, знання, ринки та управління ризиками					
Директор	46,7%	53,3%	0,1%	52,9%	47,0%
Заступник директора	56,3%	43,7%	0,2%	71,5%	28,3%
Помічник директора	56,4%	43,6%	2,1%	77,4%	20,5%
Керівний співробітник	57,7%	42,3%	8,3%	71,9%	19,9%
Старший співробітник	59,2%	40,8%	23,6%	55,7%	20,7%
Співробітник	62,3%	37,7%	38,3%	28,9%	32,8%

Оскільки було наведено розподіл робочого персоналу за посадами, продемонструємо тепер фінансові показники, які створюються відповідними відділами нашої компанії.

Таблиця 2.6

Прибуток за видами послуг (млрд дол. США) [9]

	Приріст 2018	2019	Приріст 2019	2020	Приріст 2020	2021
Відділ аудиту	4,4%	12,6	3,1%	12,8	2,5%	13,6
Відділ податків	8,6%	9,5	5,1%	9,8	3,9%	10,5
Відділ консалтингу	9,2%	10,2	4,9%	10,5	3,5%	11,1
Стратегічний відділ і відділ транзакцій	15,5%	4,1	2,8%	4,1	10,4%	4,8
Загально	8,0%	36,4	4,1%	37,2	4,0%	40,0

Наступна таблиця ілюструє прибуток компанії за географічним розподілом країн.

Таблиця 2.7

Прибуток по регіонах (млрд дол. США) [9] (див. Додаток Б, В)

	Приріст 2018	2019	Приріст 2019	2020	Приріст 2020	2021
Американський континент	8,5%	16,7	3,4%	17,2	2,9%	17,7
Країни Європи, Близького Сходу та Африки	7,1%	14,1	3,4%	14,2	3,8%	15,7
Азіатсько-тихоокеанський регіон	8,8%	5,5	8,2%	5,8	8,1%	6,6
Загально	8,0%	36,4	4,1%	37,2	4,0%	40,0

Отже, наше дослідження ґрунтується на практичному досвіді лідерства аудиторської компанії Ernst&Young. В даному розділі ми описали особливості діяльності компанії, а саме: загальну характеристику, цінності, мету та аспекти, котрі формують бачення розвитку компанії (ефективне управління, вплив на навколишнє середовище, люди та процвітання). В наступному підрозділі ми проаналізуємо, формування ефективного лідерства компанії Ernst&Young.

2.2. Формування внутрішнього лідерства компанії Ernst&Young

Від C-suite до передової лінії лідери справляються з невизначеними часами в абсолютно новому бізнес-контексті. Щоб побудувати і перетворити бізнес, організаціям потрібні адаптативні і здатні лідери, які допомагають іншим процвітати.

Відмінне лідерство є життєво важливим для перетворення бізнесу, але це одна з найскладніших моделей поведінки для розвитку.

Компанія існує для того, щоб забезпечити сьгоднішніх лідерів правильними інструментами для управління складнощами і невизначеним майбутнім роботи. Розкриваючи навички, моделі поведінки і світогляду, необхідні сьгоднішнім лідерам, бізнес може реалізувати свій справжній потенціал ефективності.

Використовуючи новітні технології інтелектуального лідерства, компанія розробляє індивідуальні програми розвитку, які перетворюють співробітників з менеджерів в стратегічних лідерів.

Підхід компанії до лідерського розвитку

Залученість - успіх будь-якого шляху розвитку лідерських якостей починається з залучених учасників. Лідери повинні розуміти мету свого навчання і прагнути до змін. Їм також необхідно зрозуміти, в чому полягають їхні сильні сторони і можливості для розвитку, перш ніж вони зможуть позитивно поліпшити свої показники.

Навчання, орієнтоване на вирішення проблем, дозволяє лідерам вивчити тему і побачити зв'язки з їх власною роллю або результатами. Методи навчання на основі досвіду спонукають лідерів відкривати і експериментувати з новими навичками, перш ніж, нарешті, застосовувати їх на практиці.

Прискорений зворотний зв'язок та інструменти вимірювання дозволяють лідерам визначати свій прогрес і планувати довгострокові зміни в своїй поведінці.

При цілеспрямованій практиці ці нові навички та моделі поведінки стають автоматичними, дозволяючи лідерам підвищувати свою продуктивність.

Дослідження і відображення - роздуми є ключем до навчання на основі досвіду і інтегровано на кожному з трьох перерахованих вище етапів нашого шляху навчання продуктивності. [8]

«EY Training» - це послуга, пропонована підрозділом EY «Консультаційні послуги з фінансового обліку» (FAAS).

Для професіоналів бізнесу технічні навички і знання мають вирішальне значення, але не менш важливо і розвиток менеджменту. Завдання зайнятих керівників транснаціональних компаній полягає в тому, щоб йти в ногу з галузевими тенденціями і кращими практиками і виявляти нові навички і досвід, необхідні в їх бізнесі. В рівній мірі молодим керівникам необхідно проходити цілеспрямоване і своєчасне навчання, щоб забезпечити швидкий кар'єрний ріст, враховуючи постійний тиск, що вимагає набуття нових навичок і досвіду на робочому місці.

Компанія EY пропонує широкий спектр навчальних рішень для бізнесу для клієнтів і ділових кіл по всій Європі, на Близькому Сході, в Індії та Африці, залучених багатопрофільною командою тренерів з усього світу для надання технічних знань і глобальної перспективи.

Як глобально інтегрована фірма, компанія EY вкладає глобальні інсайти в навчальні програми. Всі навчальні програми регулярно оновлюються з урахуванням мінливих тенденцій і рекомендацій. Практичні, актуальні та стимулюючі курси проводяться з використанням висококласних інструкторів, що володіють знаннями предмета з перших рук.

Представники компанії розуміють, що у кожного клієнта є різна історія, розмір, місце розташування і сектор, тому програми можуть бути адаптовані до конкретних потреб бізнесу.

У сьогоdnішньому бізнес-середовищі, де постійно відбуваються організаційні перетворення і зміни в законодавстві, вкрай важлива гнучка і економічна робоча сила. Високоякісне навчання є найважливішим елементом

інноваційного управління талантами, що дозволяє підвищити продуктивність і забезпечити, щоб команди могли реагувати на сучасні виклики і були готові до успіху в кар'єрі.

«EY Training» пропонує:

1) персональну увагу: команди прагнуть допомогти учасникам скористатися знаннями та ресурсами EY. Вони забезпечують корисний досвід, який допоможе учням досягти своїх цілей у галузі розвитку;

2) кваліфікованих тренерів: маючи особистий ентузіазм і практичний досвід, тренери проходять безперервний розвиток і оцінку, щоб підтримувати свої навички і проводити надихаючі заняття;

3) знання ринку: навчальні програми розроблені з урахуванням місцевих ділових, культурних та соціально-економічних умов. Лектори діляться своїми глибокими знаннями та ідеями, які компанія Ernst&Young накопичила, працюючи з тисячами клієнтів по всьому світу;

4) технічну експертизу: всі тренери є фахівцями в своїх областях і прагнуть допомогти учасникам отримати вигоду з їх досвіду, знань і специфічних місцевих знань;

5) матеріали: розроблені індивідуальні матеріали та тематичні дослідження забезпечують учасників повним спектром довідкової підтримки;

6) глобальні ідеї: як глобальна організація, компанія розробляє навчальні програми базуючись на міждисциплінарній ідеї з різних географічних регіонів. Це підвищує обізнаність про нові або мінливі тенденції в галузі і допомагає клієнтам ефективно орієнтуватися в кращих світових практиках.

EY надає широкий спектр рішень по IFRS і пов'язаних з ними навчальних рішень для клієнтів і бізнес-спільнот по всій Європі, на Близькому Сході, в Індії та Африці, заснованих на ретельному навчанні співробітників з моменту їх приходу.

Як глобальна організація, компанія розробляє навчальні програми, які включають міждисциплінарні знання з різних географічних регіонів. EY постійно оновлює всі навчальні курси, щоб вони відображали мінливі тенденції та

рекомендації. Курси проводяться висококласними тренерами, які знають предмет з перших рук. Вони практичні, актуальні і стимулюючі.

Навчальні програми поділяються на наступні категорії:

- загальні програми навчання на відкритому повітрі,
- галузеві навчальні програми,
- ті, що можна проводити на замовлення, або індивідуальні програми навчання для індивідуальних клієнтів.

Навчальні програми включають в себе:

- навчання в класі,
- індивідуальні рішення для електронного навчання.

Відкриті курси

Компанія щороку переглядає навчальну програму і пропонує курси, засновані на ринковому попиті. Відкриті курси носять більш загальний характер і задовольняють потреби клієнтів від початкового до середнього рівня. Вони включають в себе як технічний, так і управлінський зміст розробки.

Навчальний план включає в себе курси з:

- міжнародних стандартів фінансової звітності,
- підготовку до професійної кваліфікації,
- теми, пов'язані з фінансами та бухгалтерським обліком,
- спеціалізовані бізнес-курси,
- фінансові послуги та банківську справу,
- страхову галузь,
- ризики, внутрішній аудит та ІТ,
- розвиток управлінських навичок і soft skills,
- управління людськими ресурсами.

Індивідуальні програми навчання

Організації вищого рівня зазвичай віддають перевагу індивідуальному навчанню, оскільки немає двох однакових підприємств. Вони розділятимуть загальні проблеми, такі як утримання персоналу, адаптація до змін, виявлення і впровадження передової практики, але у них будуть свої власні пріоритети. На це

впливають такі фактори, як конкурентна ситуація компанії, продукти та послуги, які вона пропонує, її стратегії виходу на ринок, а також її ділова та управлінська культура.

ЕУ пропонує рішення, які виходять за рамки звичайного навчання. Працюючи в тісній співпраці з клієнтами, компанія визначає навички, знання і моделі поведінки, необхідні для оптимальної роботи. Система аналізу бізнесу та його потреб у навчанні дозволяє проникнути в суть вимог до персоналу та розвитку керівників. Потім збираються навчальні рішення з урахуванням бажаних бізнес-результатів.

Ефективне навчання

Чотири ключові компоненти об'єднуються, щоб допомогти забезпечити ефективне індивідуальне навчання.

Консультація

На цьому етапі ЕУ працює з клієнтами, щоб визначити ключові бізнес-цілі організації та визначити необхідні результати, які допоможуть досягти цілей. Аналіз потреб у навчанні допоможе визначити ключові бізнес-проблеми в контексті навчання, що дозволить створити індивідуальне рішення.

Розробка індивідуального рішення

Разом з досвідченими тренерами компанія використовує цілий ряд інструментів оцінки для виявлення прогалів у навичках. Програма, яка буде розроблена для клієнтської організації, матиме вимірний і помітний вплив на операційну ефективність і допоможе співробітникам значно підвищити ефективність в областях, які були визначені як центральні для бізнесу.

Впровадження та реалізація

Пошук правильного формату для проведення курсу є невід'ємною частиною його успіху. Компанія використовує комбінацію тематичних досліджень, групових вправ, дискусій та/або рольових ігор, щоб забезпечити ефективність курсу на всіх рівнях.

Підтримка після навчання

ЕУ пропонує постійну підтримку, навчання і зворотний зв'язок, щоб допомогти співробітникам застосувати свої нові навички в своєму робочому середовищі. Наступні заняття спрямовані на постійне вдосконалення нових навичок.

Гнучка підтримка

ЕУ може адаптувати власні рішення для тренінгів, навчання та розвитку до конкретних потреб, допомагаючи забезпечити високу віддачу від інвестицій у навчання та розвиток.

Залежно від типу необхідного навчального курсу ЕУ пропонує ряд підходів, в тому числі:

- e-learning, включаючи заняття офлайн,
- сеанси дистанційного навчання для окремих осіб,
- вебінари,
- семінари або групові заняття, включаючи тематичні дослідження та теми для обговорення.

Таблиця 2.8

Характеристика ознак навчання за методом E-learning [11]

Вартість	E-learning може бути значно дешевше, ніж еквівалентне навчання в класі, і, якщо воно поєднується з правильними допоміжними механізмами, не призведе до зниження якості навчання.
Швидкість	Новий модуль e-learning може бути створений і розміщений протягом тижня. Це дозволяє керівництву швидше поширювати повідомлення по всьому бізнесу.
Якість	E-learning допомагає забезпечити послідовну і узгоджену передачу інформації по всій організації, незалежно від географії або сфери діяльності. Доступні варіанти перекладу.
Бізнес вплив	Використовуючи e-learning, збої в роботі, пов'язані з навчанням, зводяться до мінімуму з точки зору витрат на розробку, часу на поїздки персоналу і витрат на розміщення.
Доступ	E-learning значно покращує доступ до навчання, оскільки його можна проводити 24/7, в будь-якому місці і в різних форматах.

Методологія навчання

Головна сила компанії - це власна методологія, яка розроблялася протягом багатьох років і яка успішно застосовується у всіх місцях, де персонал і клієнти бізнес-дисциплін проводять навчання. EY Training вважає, що професіонали вчаться більш ефективно, коли теми представлені у відповідному контексті, щоб навички і знання були значущими для учасників і могли бути застосовані безпосередньо на тренінгу, а потім і на робочому місці. EY включає реальні завдання, інструменти і процеси учасників в матеріали і їх доставку, щоб гарантувати, що навчання буде живим, захоплюючим і результативним.

EY методологія заснована на наступних принципах:

- 1) Зв'язок програми з повсякденною роботою кандидатів.
- 2) Інтенсивні курси - щоб звести до мінімуму час, проведений в навчальній кімнаті.
- 3) Доступне дистанційне навчання, що дозволяє кандидатам навчатися у свій вільний час.
- 4) Тематичні курси - щоб уникнути непотрібних довгих лекцій і відразу перейти до проблеми та її вирішення, застосовуючи знання, техніку та навички.
- 5) Методика іспиту - для забезпечення успіху з першого разу на курсах професійної кваліфікації.

Розуміючи, що учасники курсів - зайняті професіонали, EY прагне скоротити кількість навчальних днів до мінімально можливого і закликає кандидатів приділяти більше годин дистанційному навчанню. Компанія уникає витрачання довгих годин на читання лекцій і швидше концентрується на практичних кейсах і прикладах з реального життя.

Чотири ключові компоненти об'єднуються для забезпечення ефективного індивідуального навчання:



Рис. 2.1. Ключові компоненти навчання в ЕУ [12]

Визначення курсу/Консультація

На цьому етапі ЕУ працює з клієнтом, щоб визначити ключові бізнес-цілі організації та визначити необхідні результати, які допоможуть досягти цілей. Аналіз потреб у навчанні допоможе визначити ключові бізнес-проблеми в контексті навчання і створити високоефективне рішення.

Розробка індивідуального рішення

Разом з досвідченими тренерами і фахівцями з людського капіталу ЕУ може виявити прогалини в навичках, використовуючи ряд інструментів оцінки навичок. Програма, яка розробляється відповідно до вимог організації, надасть вимірний і помітний вплив на операційну ефективність і допоможе співробітникам клієнта різко підвищити свою ефективність в областях, визначених як центральні для бізнесу.

Впровадження та реалізація

Індивідуальна програма буде складена ретельно відібраними експертами і відформатована таким чином, щоб вона була орієнтована саме на ті області, які клієнт визначив. Індивідуальний курс дозволить використовувати власні системи, дані і методи, щоб гарантувати, що кожен аспект програми заснований на

реальності і має відношення до організації. Формат курсу є життєво важливим компонентом і може варіюватися від тематичних досліджень, групових вправ, дискусій та/або рольових ігор, щоб курс був стимулюючим на всіх рівнях.

Підтримка після тренінгу

Дослідження показують, що величезний відсоток нових навичок втрачається, якщо вони не закріплюються після повернення на робоче місце. Щоб цього не сталося, ЕУ пропонує постійну підтримку, коучинг і зворотний зв'язок, щоб гарантувати, що персонал клієнта використовуватиме нові навички в робочому середовищі. Наступні сесії доступні для того, щоб зосередитися на постійному вдосконаленні і забезпеченні постійного підвищення кваліфікації учасника [12].

Таблиця 2.9

Дані стосовно формального навчання в ЕУ [9]

	2019	2020	2021
Відведені навчальні години	14 млн.	16 млн.	18 млн.
Годин навчання на людину	54	54	59
Загальний обсяг інвестицій у навчання (млн дол. США)	530 млн. дол.	450 млн. дол.	270 млн. дол.
Загальні витрати на одного працівника, який працює повний робочий день (включаючи відрадження)	1 896 дол.	1 488 дол.	880 дол.

Скорочення сукупних інвестицій і сукупних витрат з 19 по 21 фінансовий рік (ряд 3 і 4) обумовлено різким переходом до віртуального навчання, а також підвищенням ефективності.

Таблиця 2.10

Середня кількість годин формального навчання на людину в залежності від рангу [9]

	2020	2021
PPEDD* (Партнер)	40	47
Senior Manager/Associate Director (Менеджер)	37	42
Manager/Assistant Director (Асистент Менеджера)	45	51
Supervisory Associate/Senior Associate/Senior (Старший експерт з аудиту)	50	57
Staff/Assistant/Associate (Стафф)	75	78
Intern (Інтерн)	40	53
Administrator	9	12

*PPEDD – Partners/Principals/Executive Directors/Directors

В попередній таблиці ми описали середню кількість годин навчання на один відділ компанії. Наступна – опише середню кількість годин навчання в залежності від статі.

Таблиця 2.11

Середня кількість годин формального навчання на людину в залежності від статі [9]

	2020	2021
Чоловіки	54	58
Жінки	55	59
В загальному	54	59

SWOT-аналіз досліджує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, з якими стикається фірма. SWOT-аналіз - це перевірений інструмент, який дозволяє такій компанії, як ЕУ, порівнювати свій бізнес і показники з показниками конкурентів.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз компанії EY [7]

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
Різноманітність послуг Глобальне охоплення Кваліфіковані спеціалісти Експерти і професіонали Прославлена репутація Злиття та співпраця Нагороди та визнання Спортивне спонсорство Високий рівень задоволеності клієнтів	Судові позови Безпека інформації клієнта Інвестиції в дослідження і розробки Залежність від консалтингу Відсутність координації	Стійкий підхід Стабільний грошовий потік Легкі придбання Залучення і утримання талантів Ярлик «Великої Четвірки» Технологічний розвиток	Публічні позови Жорстка конкуренція Коливання валютних курсів Центри знань Державна політика Недостача довіри

Дане порівняння дасть нам стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, що має вирішальне значення для розуміння SWOT-аналізу EY.

Сильні сторони компанії EY

EY має численні сильні сторони, які допомагають їй процвітати на ринку. Деякі сильні сторони EY полягають у наступному:

- Різноманітність послуг: завдяки різним послугам, запропонованим фірмою, таким як аудит, оподаткування, юридичні послуги, консультації, вона зберегла своє домінуюче становище на ринку як одна з кращих консалтингових фірм.
- Глобальне охоплення: EY розширила послуги більш ніж в 150 країнах, що робить її одним з постачальників високоякісних послуг високого класу. Крім того, в компанії працює понад 300 000 співробітників у більш ніж 700 офісах.
- Кваліфіковані спеціалісти: EY вірить у навчання та наставництво своїх співробітників, що призводить до надання ними висококваліфікованих послуг.

Інвестуючи в досвід своїх співробітників, професійний розвиток дозволяє їм зосередитися на тому, що є найважливішим.

- Експерти і професіонали: за ЕУ стоїть велика кількість кваліфікованих робітників і фахівців, які виконують поставлені завдання, а клієнтська база варіюється від консалтингових до управлінських послуг. В результаті ЕУ зарекомендувала себе як «фахівець» або «експерт» в різних секторах, де працює велика кількість галузевих фахівців.

- Прославлена репутація: ЕУ є однією з найбільших фірм в світі і має високі доходи завдяки своїй орієнтації на консалтинг, операційні послуги, управління, цифрові технології, високі стандарти і мораль, що призводить до її високих показників.

- Злиття та співпраця: ЕУ об'єдналася з багатьма компаніями, щоб зміцнити позиції свого бренду, одним з яких стало придбання консалтингової фірми, відомої як Parthenon Group. Нещодавно він співпрацював зі Всесвітньою енергетичною Радою в галузі інновацій в енергетиці.

- Нагороди та визнання: за ці роки компанія ЕУ отримала безліч нагород, і вже 15-й рік поспіль займає 2-е місце в рейтингу фінансових консультантів 2020 року, а журнал Fortune 23-й рік поспіль називає її кращою компанією для роботи.

- Спортивне спонсорство: спортивне спонсорство є основною метою ЕУ, і вони спонсорували літні Олімпійські ігри 2016 року в Ріо-де-Жанейро, співпрацювали з British та Irish Lions. Це спонсорство забезпечило ЕУ величезну присутність на ринку і розширило охоплення її клієнтської бази.

- Високий рівень задоволеності клієнтів: ЕУ дотримується підходу, орієнтованого на клієнта. У них є програми лояльності для своїх клієнтів. Клієнти лояльні завдяки клієнтоорієнтованому підходу. Тут створені хороші умови для співробітників і відбуваються зміни в культурі, якими керується керівництво.

Слабкі сторони компанії ЕУ

Слабкі сторони - це аспекти бізнесу або бренду, над якими можна попрацювати. Ось деякі з слабких сторін ЕУ:

- Судові позови: проти ЕУ було подано багато судових позовів, таких як скандали та випадки шахрайства, подібні до одного з Lehman Brothers, які заплямували імідж компанії.

- Безпека інформації клієнта: одного разу ЕУ звинуватили в передачі інформації клієнта. Такі непорозуміння можуть коштувати довіри клієнтів ЕУ, і вони можуть перейти на конкурента ЕУ.

- Інвестиції в дослідження і розробки: оскільки конкуренти мають власні дослідницькі центри, ЕУ відстає в своєму відділі досліджень і розробок в плані інновацій, незважаючи на те, що вони витрачають величезні кошти на цей сегмент.

- Залежність від консалтингу: консалтинг є основним джерелом доходу в ЕУ, незважаючи на те, що він працює в різних секторах, що може погано позначитися на компаніях в довгостроковій перспективі.

- Відсутність координації: через одночасну роботу декількох секторів в командах може бути відсутнім зв'язок і координація. ЕУ також намагається обслуговувати кілька компаній середнього розміру, але стикається з жорсткою конкуренцією, яка може призвести до подальшого уповільнення зростання.

Можливості для компанії ЕУ

Можливості - це потенційні області, в яких компанія може зосередитися на поліпшенні результатів, збільшенні продажів і, в кінцевому рахунку, прибутку. Деякі можливості для ЕУ полягають у наступному:

- Стійкий підхід: клієнти більш дбайливо ставляться до навколишнього середовища і хочуть вести стійкий спосіб життя. ЕУ вірить у сталий розвиток, і це дасть їй перевагу перед конкурентами і завоює довіру майбутнього цільового ринку.

- Стабільний грошовий потік: тепер, коли у банку стало більше готівки, компанія зможе інвестувати в нові технології і продуктові сектори. Це надасть ЕУ більш широкі можливості в інших категоріях продуктів.

- Легкі придбання: оскільки ЕУ вже зарекомендувала себе на глобальному рівні, їй простіше купувати фірми з меншою часткою ринку.

- Залучення і утримання талантів: всі з нетерпінням чекають можливості працювати у фірмах, де для співробітників створені хороші умови праці, і EY може використовувати це для підбору найкращих доступних людських ресурсів.

- Ярлик «Великої Четвірки»: цей ярлик може допомогти їм скористатися можливостями і забезпечити зростання на ринках, що розвиваються по всьому світу.

- Технологічний розвиток: технологічний прогрес може бути використаний для автоматизації їх роботи, що дозволить заощадити кошти. Крім того, їх величезні доходи полегшують великі інвестиції в технології.

Загрози для компанії EY

Загрози - це фактори навколишнього середовища, які можуть завдати шкоди зростанню компанії. Нижче наведено деякі з загроз EY:

- Публічні позови: компанія EY брала участь в декількох бухгалтерських скандалах і судових процесах через укладення вигідної ділової угоди зі своїми клієнтами. Крім того, компанія була викрита в звинуваченнях в сексизмі щодо жінок-співробітників. Подібні інциденти підірвали репутацію EY.

- Жорстка конкуренція: EY стикається з жорсткою конкуренцією з боку таких фірм, як Endava, Boston Consultancy, Accenture, KPMG та інших компаній, що надають аналогічні послуги.

- Коливання валютних курсів: там, де відбуваються коливання валютних курсів, міжнародні проекти, мабуть, зазнають невдачі. Що є серйозним викликом для бізнесу.

- Центри знань: це може мати зворотний вплив на бізнес консалтингових фірм, коли фірми створюють свої власні центри знань.

- Державна політика: державна політика є основним фактором, що впливає на бізнес такої компанії, як EY.

- Недостача довіри: останнім часом повідомлялося про багато нормативних актів, таких як глобальна мережа філій фірми, які були залучені в регулюючі дії, а також судові позови, через які клієнти втрачають довіру до бухгалтерських фірм [7].

Отже, однією із сильних сторін компанії EY є внутрішнє навчання, яке вони надають не тільки для співробітників, але й для власних клієнтів. Навчання є різностороннім – починаючи від звичайних онлайн лекцій, і закінчуючи офісними мітингами. Компанія також пропонує розробку довгострокових планів розвитку бізнесів клієнтів, із подальшою підтримкою після впровадження. Ми описали детальний SWOT-аналіз, де виявили сильні та слабкі сторони компанії, можливості розвитку та загрози на шляху до їх впровадження. Наступним підрозділом ми пропонуємо охарактеризувати ефективність внутрішнього лідерства в компанії Ernst&Young.

2.3. Розвиток ефективного лідерства в компанії Ernst&Young

Нами було запропоновано коротке опитування, яке дало змогу зрозуміти наскільки ефективним є внутрішнє лідерство EY на практиці.

Я розробила форму з наступними питаннями для учасників (див. Додаток А):

- яку позицію в компанії займає опитуваний,
- чи був у кожного опитуваного досвід роботи в команді з визначеним лідером,
 - ким являється лідер для кожного учасника,
 - чи створює наставник відчуття значимості роботи,
 - чи зважає на потреби інших,
 - чи делегує лідер повноваження всередині робочої групи,
 - чи використовує методи мотивації для досягнення кращого результату,
 - чи отримують учасники опитування зворотній зв'язок від лідера групи,
 - та наскільки вони оцінюють роботу лідера, чи задоволені нею.

Загалом в опитуванні взяло участь від 10 до 15 учасників із різних підрозділів компанії, офіс якої локалізується в місті Київ.

Отримавши наступні відповіді, я систематизувала їх в діаграми, графіки, рисунки. Результати наведені нижче.



Рис. 2.2. Статистика посад в компанії, які були залучені для опитування [складено автором]

Завдання, яке я поставила перед собою – дослідити ефективність та професійність внутрішніх лідерів компанії, які відповідальні за людей, нижчих від себе по рангу. До прикладу, кожен рівень, який наведений на рисунку першому, підпорядковується сіньйору (Старшому експерту з аудиту), тобто людині, яка вища посадою, професійніша і досвідченіша у своїй діяльності. Відповідно, працівники рівня джуніора, інтерна, стаффа, або асошіейт, завжди працюють в команді з визначеним лідером. Стафф-координатори та працівники HR-відділу компанії також підпорядковуються вищому керівнику, але з інших питань. Я обрала вибірку відділів компанії саме такою, аби практично зрозуміти, як добре та ефективно наставники виконують свою роботу в компанії, не залежно від повноважень та робочої групи.

Наступна діаграма демонструє відсоткове співвідношення людей, які практично стикалися з командною роботою, де був визначений лідер.

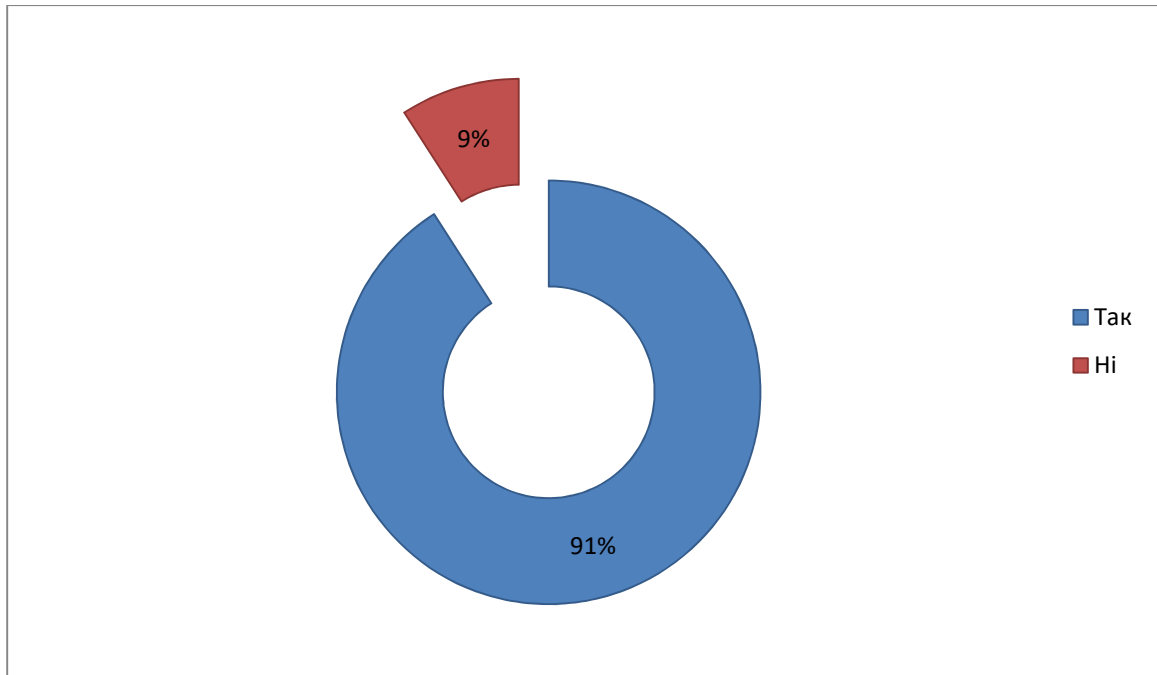


Рис. 2.3. Досвід роботи опитуваних з визначеним лідером в команді [складено автором]

На даному етапі я можу припустити, що відсоток людей, які не стикалися з роботою в групі, відповідно не мали практики взаємодії з лідером (як бачимо з діаграми, таке число становить 9%), є працівники рангу джуніор. В більшості випадків на першому етапі роботи в компанії молоді фахівці проходять безліч навчальних тренінгів по підвищенню кваліфікації та знайомляться із специфікою роботи компанії.

Як на мене, якщо людина була залучена до роботи в команді, за яку відповідав визначений лідер, після закінчення вона має асоціацію або думку про те, ким для неї був наставник під час роботи. Наступним питанням, яке я запропонувала для своїх колег, було визначення того, ким для них був їхній наставник. Варіація відповідей була доволі обширною, але я виділила найбільш популярні з них.

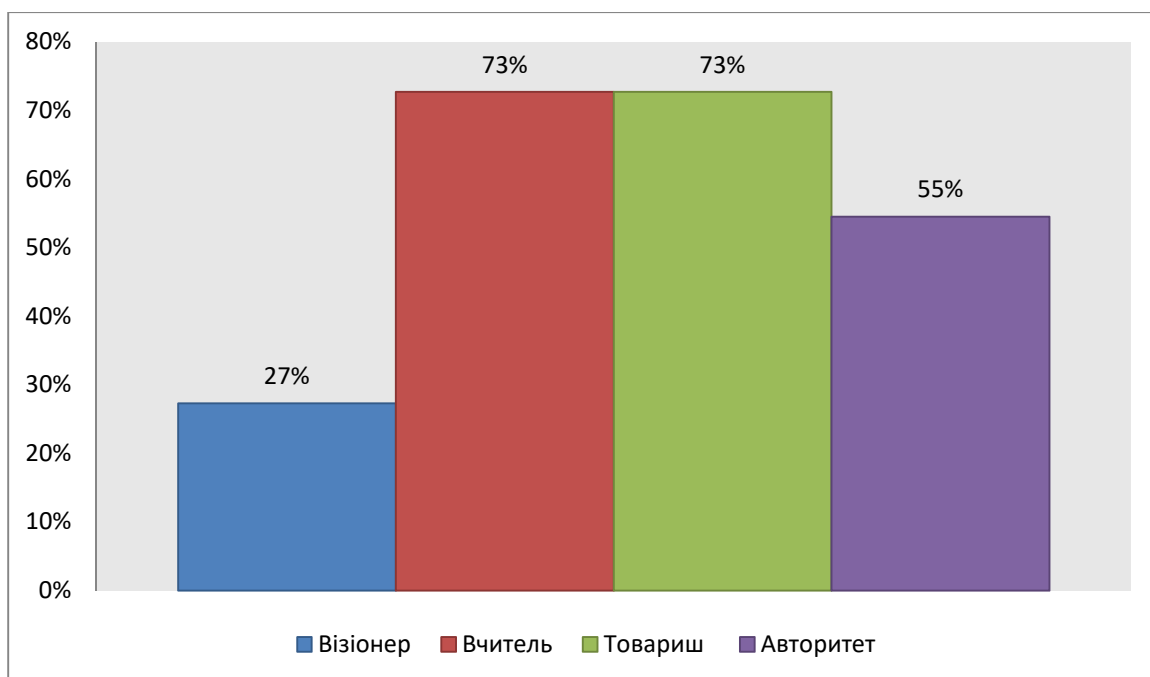


Рис. 2.4. Ким є наставник для кожного з опитаних учасників [складено автором]

Як бачимо, найбільш поширеною відповіддю стали «вчитель» та «товариш», друге місце надано «авторитету» та останнє «візіонеру». Виходячи із свого власного досвіду, я погоджуюся із розподілом в такому співвідношенні. На мою думку, візіонером може стати тільки та людина, яка має спільне бачення, бажання та спосіб імплементації тих чи інших цілей. На практиці всі індивідууми є різними, тому знайти людину із максимально схожим мисленням та підходом до роботи є складно.

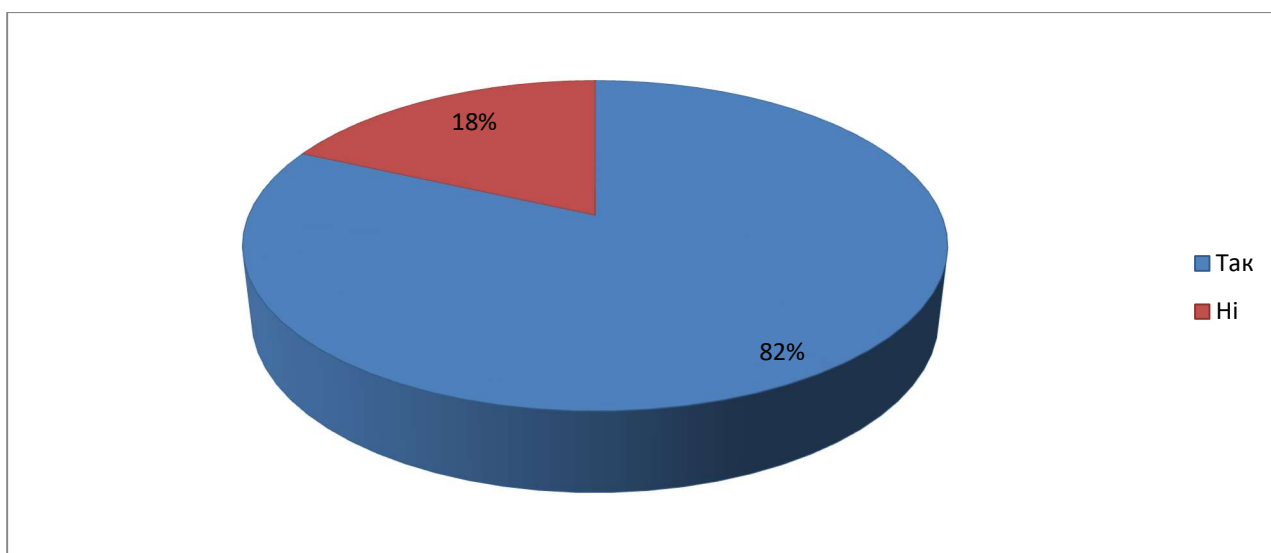


Рис. 2.5. Чи зважає лідер на потреби інших [складено автором]

Виходячи із попереднього припущення про те, що однодумців знайти доволі непросто, часто виникають моменти розходження думок, малих непорозумінь, та іноді негативних емоцій. Виходячи з цього, управлінці не завжди зважають на думки та потреби інших (рисунок 2.5), що є неприпустимо, оскільки дефініція самого слова «лідер» включає в себе пункт про те, що кожен лідер дослухається до членів своєї команди. На моє переконання, це неприпустимо в компаніях такого типу як Ernst&Young. Кожна думка члена команди має бути почута, як мінімум. Не залежно від того чи ти джуніор аудитор, чи досвідчений сіньйор. Якщо лідер ігнорує потреби інших, тоді він не може виконувати свої обов'язки належним чином та бути прикладом для когось, відповідно називатися лідером.

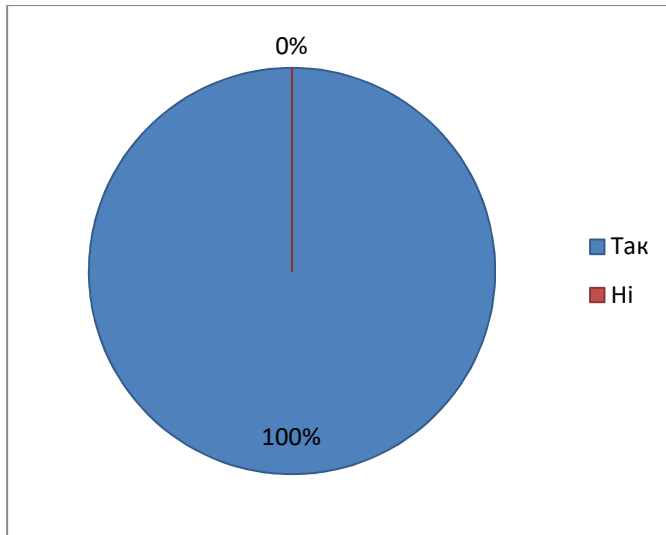


Рис. 2.6. Чи створює наставник відчуття значимості роботи [складено автором]

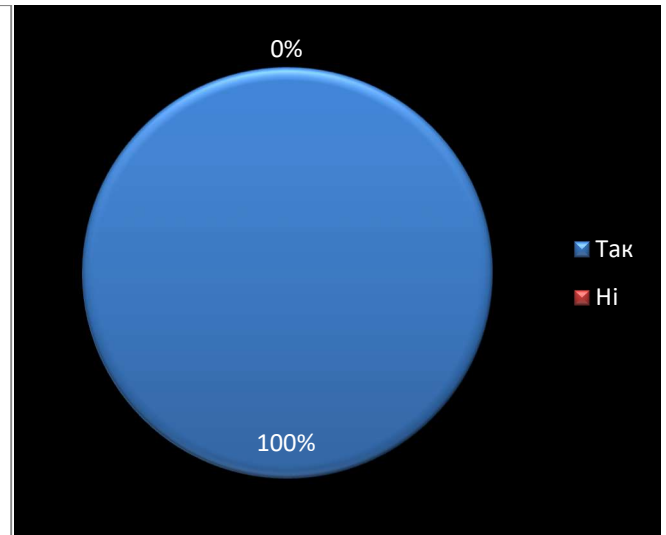


Рис. 2.7. Чи делегує наставник повноваження всередині робочої групи [складено автором]

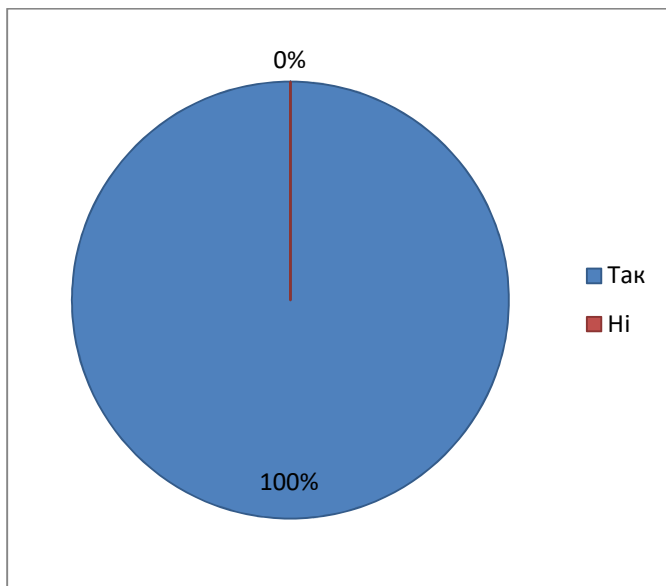


Рис. 2.8. Чи мотивує лідер виконувати завдання краще, ефективніше [складено автором]

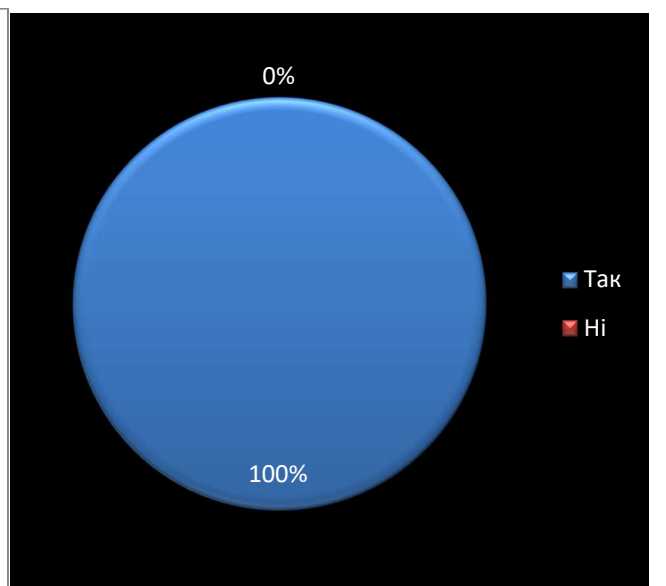


Рис. 2.9. Чи регулярно учасники отримують зворотній зв'язок від лідера [складено автором]

На протипагу даним стосовно потреб учасників всередині робочої групи, на рисунках 2.6-2.9 бачимо максимальну позитивну статистику. Лідери ЕУ створюють відчуття значимості роботи всередині групи, делегують

повноваження, мотивують до отримання кращих результатів та регулярно надають зворотній зв'язок для підлеглих.

І останнім важливим питанням в моєму дослідженні була оцінка опитуваних задоволеності роботою окремих лідерів, де 10 складає максимальний бал. З графіку 2.10 видно, що оцінки починаються від позначки 6, що є хорошим показником, але не ідеальним. Саме тому мною будуть наведені стратегії вдосконалення внутрішнього лідерства компанії Ernst&Young в наступному розділі роботи.

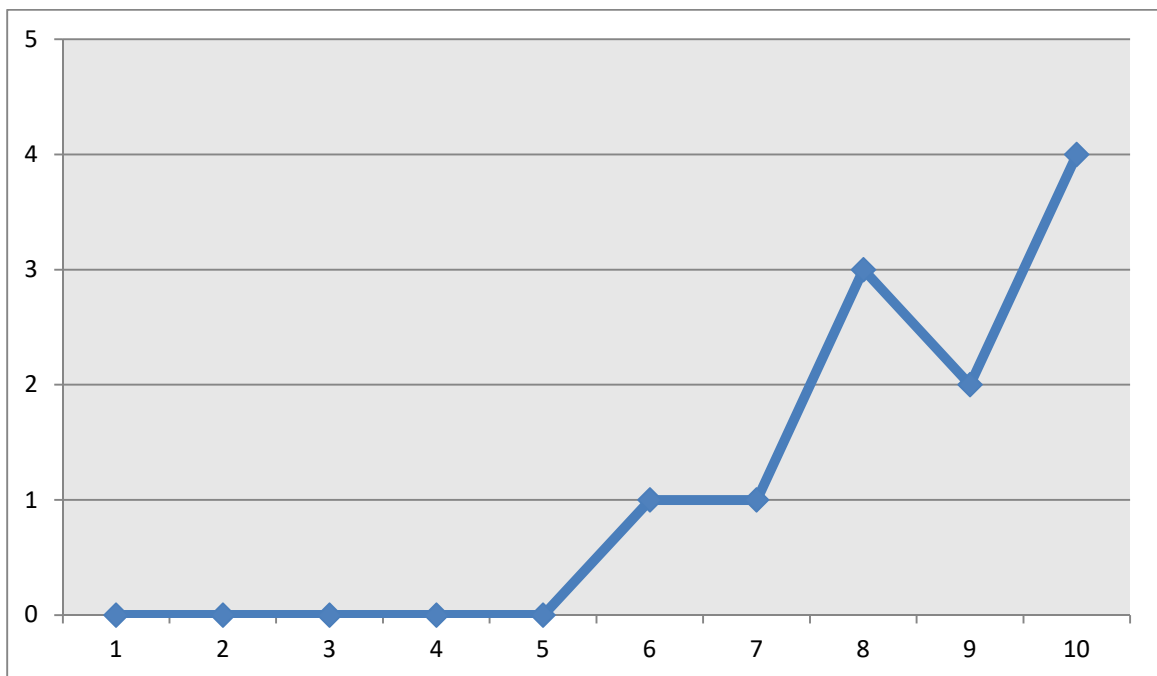


Рис. 2.10. Наскільки учасники опитування задоволені роботою окремого лідера (оцінка від 1 до 10, де 10 є найкращим показником) [складено автором]

Отже, проведене нами опитування виявило неспроможність деяких наставників враховувати потреби інших членів команди. На жаль, це є негативним фактором, оскільки робота в середині компанії базується на командних завданнях. В наступному підрозділі ми виокремимо конкретні чинники, які потрібно реорганізувати, аби виправити наявну проблему.

Висновки до розділу 2

Отож, ЕУ існує для створення кращого робочого світу, допомагаючи створювати довгострокову цінність для клієнтів, людей і суспільства, а також зміцнювати довіру на ринках капіталу.

Завдяки даним і технологіям різноманітні команди ЕУ в більш ніж 150 країнах забезпечують довіру за допомогою гарантій і допомагають клієнтам рости, трансформуватися і працювати.

Працюючи в сферах аудиту, консалтингу, юриспруденції, стратегії, оподаткування та транзакцій, команди ЕУ задають кращі питання, щоб знайти нові відповіді на складні проблеми, з якими стикається наш сучасний світ.

ЕУ відноситься до глобальної організації і може відноситися до однієї або декількох фірм-членів Ernst&Young Global Limited, кожна з яких є окремою юридичною особою. Ernst&Young Global Limited, британська компанія, обмежена гарантією, не надає послуги клієнтам.

Ernst&Young є сильною групою в навчанні не тільки працівників, а й клієнтів. Представники компанії використовують сучасні підходи до тренінгів, надаючи підтримку в розробці планів, їх імплементації, та моніторингу після запуску. Однією з переваг навчання в компанії, на мою думку, є E-learning платформа, яка надає вчасні та оновлені відповідно до сучасних умов курси, та яка дозволяє проводити індивідуальні чи групові класи.

Ernst&Young лідирують на ринку консалтингу, але останнім часом вони стикаються з безліччю недоліків. Одним з головних недоліків є те, що проти них подано багато судових позовів. Їх часті скандали та випадки шахрайства коштували їм іміджу бренду та лояльності клієнтів.

Але за допомогою правильних маркетингових стратегій їм вдалося відродити довіру своїх клієнтів і виправити заплямовану репутацію. Регулярно оновлюючи огляди ринку і збираючи відгуки, вони задовольняють потреби своїх клієнтів. ЕУ вірить у створення кращого світу та якості у всьому, що вони

роблять, і їхні співробітники є невід'ємною частиною цього. Завдяки цьому їх співробітники є висококваліфікованими професіоналами, що дає їм перевагу перед конкурентами.

Аби дослідити професіоналізм та внутрішню ефективність управлінців Ernst&Young, я запропонувала власне опитування та охопила різні підрозділи компанії для нього. За результатами було видно, що лідерство в компанії є доволі професійним, але не ідеальним до кінця. Негативним фактором став ризик несприйняття думок учасників групи. В подальшому будуть розроблені стратегії вдосконалення даного питання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Стратегії розвитку ефективного лідерства в компанії Ernst&Young

На базі дослідження, яке показало, що деяким співробітникам компанії Ernst&Young бракує певних лідерських компетенцій, мною та моїми колегами, які брали участь в опитуванні було розроблено стратегії розвитку ефективного лідерства в компанії Ernst&Young.

Першим і найбільш креативним пунктом, як на мене, була думка про підвищення емоційного інтелекту в балансі разом з аналітичним. Іноді менеджери відповідають підлеглим таким чином, що вони не відчують себе почутими чи задоволеними (як було у нашому випадку), іноді таке стається не по їх волі, а через «обставини». Час від часу працівники потребують співчуття і розуміння, але на практиці отримують тиск зі сторони наставників стосовно дедлайнів, завдань проекту, тощо. Таке часто трапляється в часи кризи (пандемія COVID-19, війна), тому працівники хочуть бути максимально почутими не тільки під час виконання якогось завдання від керівника. Вкрай важливо звертати увагу на потреби, страхи і заклопотаності співробітників. Також життєво важливо вирішувати нагальні проблеми і приймати найважливіші рішення, необхідні для підтримки бізнесу.

Відповідно до досліджень Даніеля Гоулмана, американського психолога, емоційний інтелект складається із п'яти ключових елементів:

- самосвідомість,
- саморегуляція,
- мотивація,
- емпатія,
- соціальні навички [19].

Якщо лідер є самосвідомим, він завжди відчуває свої емоції, почуття, віддає рахунок тому, як його дії та емоції впливатимуть на підлеглих довкола. Такий лідер знає про свої сильні та слабкі сторони, він поводить себе смиренно.

Саморегуляція полягає в утриманні внутрішнього балансу стосовно негативних емоцій по відношенню до інших, такі лідери ніколи не приймають поспішних рішень, вони не створюють стереотипів та не поступаються цінностями інших. Гоулман наголошував, що цей елемент емоційного інтелекту охоплює гнучкість лідера та особисту відповідальність.

Самотивовані лідери працюють над досягненням власних цілей та мають високі стандарти якості своєї роботи. Також такі особистості мотивують та надихають інших.

Для лідерів емпатія має вирішальне значення для управління успішною командою чи організацією. Лідери з емпатією мають здатність поставити себе на чужу ситуацію. Вони допомагають розвивати людей у своїй команді, кидають виклик іншим, які діють несправедливо, дають конструктивний відгук і слухають тих, хто цього потребує.

Соціальні навички дають змогу лідерам добре комунікувати з іншими. Вони готові почути як хороші, так і не втішні подробиці одночасно, і основне, що вони хочуть, аби команда відчувала їхню підтримку та захоплення стосовно нових місій або проектів. Такі керівники вирішують суперечки дипломатичним шляхом та подають своєю поведінкою приклад для інших.

Я виокремила поради стосовно покращення рівня емоційного інтелекту в компанії не дарма, оскільки з ним пов'язані наступні рекомендації стосовно імплементації внутрішнього лідерства ЕУ.

Отож, наступним практичним пунктом є вдосконалення навичок роботи в команді. Вона має ґрунтуватися на повазі до кожного члена колективу. При виникненні конфлікту, наприклад, кожна сторона має висловити свою позицію, та знайти вдале рішення після. Також важливо, щоб кожен член команди відчував себе мотивованим і важливим для цілої групи. Успішний колектив характеризується згуртованістю та взаєморозумінням.

Ось деякі із кроків для кращої командної роботи:

- потрібно думати в першу чергу про команду – особисті інтереси мають відходити на другий план. Не потрібно змішувати особисті проблеми із професійним життям. Не треба нехтувати і недооцінювати жодного із членів команди. Потрібно уникати нав'язування власних ідей та демотивації підлеглих,
- заохочення обговорень – при виникненні нової ідеї потрібно обговорити її впровадження із учасниками групи, а не з окремими особистостями,
- уникнення критики – в жодному разі не можна критикувати і висміювати колег, потрібно допомагати та намагатися бути хорошим гравцем команди. Потрібно скеровувати людей таким чином, щоб вони розуміли власні помилки та намагалися знайти вірний шлях вирішення задачі. Негатив вкрай заборонений до власних підлеглих,
- необхідно виконувати всі дії прозоро та заохочувати здорову взаємодію групи. Інформація повинна бути відфільтрованою, та доноситися однаково до всіх членів команди. Ефективна комунікація знижує рівень непорозумінь,
- керівник групи повинен брати на себе відповідальність за заохочення своїх підлеглих до викладання на максимум, він повинен миттєво реагувати у разі конфліктів. Лідер має бути прикладом для своїх колег в усьому. Керівник не має права дискримінувати працівників, а навпаки, повинен розгледіти прихований талант кожного члена групи. Також вітаються зустрічі поза робочим часом – ланч, кіно. Це покращує відносини і зміцнює зв'язок між членами групи. Довіра є основним елементом у групі,
- при можливості потрібно уникати конфліктів в команді. Потрібно пристосовуватися один до одного та шукати альтернативу до того чи іншого питання,
- заохочення та визнання – здорова конкуренція між членами групи має бути присутньою завжди. Робота кожного працівника має бути оцінена належним чином, але найкращі мають бути виділені окремо, щоб мотивувати інших до таких же блискучих результатів. [23]

Мої колеги також наголошували на постійній підтримці у разі помилок, мотивації інших. Мотивація є одним із складових емоційного інтелекту, як я зазначала раніше. Щоб підвищити власну мотивацію, а відповідно й мотивацію оточуючих, керівники повинні чітко знати своє місце та роль в команді, розуміти значимість роботи, а саме чому вони виконують те чи інше завдання, мати завжди хорошу надію та шукати позитивні моменти в роботі.

Також, як на мене, в кожному робочому колективі повинні бути присутні неформальні зустрічі поза робочим часом та ближче спілкування. Таким чином можна налагодити тісніше спілкування керівників та підлеглих, дізнатися більше один про одного та знайти спільні хоббі, наприклад.

Якщо слідувати вище зазначеним порадам, можна досягти хорошого результату, бути більш ефективним лідером та справжнім наставником по роботі.

Я описала основні рекомендації моїх колег стосовно покращення взаємодії із своїми лідерами. Додатково наводжу деякі з них:

- «Ближче спілкування, частіше делегування обов'язками і щоденна мотивація зробить лідерство в компанії ефективнішим».
- «Більше мотивації та бонусів. Більше часу на навчання, окрім роботи».
- «Частіше ділитися фідбеками один з одним, як тільки з'являється проблема - обговорювати її та знаходити спільний консенсус. Проводити тренінги стосовно лідерства, наводити приклади з минулого і ділитися результатами».

Лідерство починається тоді, коли старанна робота однієї людини більше не справляється із завданням, коли для досягнення цілей необхідні спільні зусилля.

Мотивація співробітників до досягнення спільних цілей і підвищення продуктивності вимагають високої лідерської компетентності.

Задля покращення лідерських навичок багато компаній пропонують спеціальні програми чи курси. Наприклад, школа менеджменту в Санкт-Галлені (Швейцарія) була створена саме із цією метою. Вони пропонують курси по лідерству для виконавчих осіб, курси по ефективному лідерству, управління змінами для лідерів тощо.

Вони пояснюють, що вчення і освіта в області менеджменту характеризуються заплутаним різноманіттям наукових теорій і методів. Більшість з них акцентують увагу на одному аспекті управління, і лише деякі, мабуть, пов'язані між собою. Менеджери стикаються з «джунглями» управлінських ідей. Школа цілісного, системно-орієнтованого менеджменту Санкт-Галлена, на базі якої заснований інститут менеджменту SGMІ в Санкт-Галлені, усуває плутанину.

Ця модель цілісного управління компанією, в якій довгостроковий підприємницький успіх замінює короткострокову максимізацію прибутку, в даний час так само визнана на міжнародному рівні, як популярна, і пропонує прагматичну орієнтацію і підтримку впровадження. Природно, модель управління в Санкт-Галлені не є статичною. SGMІ працює на передніх позиціях, де вона допомагає просувати модель далі і розробляти нові моделі, які в такій же мірі призначені для обслуговування практики, як і для розвитку теорії.

Їхня філософія полягає в корисних ідеях для практики. Як бізнес-школа, представники перевіряють нові знання на предмет їх придатності для практики. Якщо вони вважають, що це підходить для практики, тоді пробують це в реальному світі. У контексті декількох проектів. У сотнях бесід з підприємцями і топ-менеджерами. Шляхом спостереження за окремими випадками і в ході довгострокових досліджень. В результаті цього процесу розвиваються знання, яким в стислій формі можна навчати і застосовувати.

Ніяких нудних лекцій з їхньої сторони - пропонують захоплюючий контент. Його проводять понад 100 висококваліфікованих викладачів – професорів, лекторів, відомих консультантів і тренерів з менеджменту, – які знають, про що говорять.

Серед їхніх клієнтів - найвідоміші компанії. Серед їхніх сильних сторін: тисячі натхненних учасників. [24]

Лідерські уроки від Google, наприклад, поширені в масах та користуються популярністю.

Мало компаній в історії мали такий великий вплив на життя людей і стали такими ж незамінними, як Google, до такої міри, що ми більше не шукаємо

інформацію в Інтернеті, а гуглимо її. Не випадково Google став найпопулярнішою пошуковою системою в світі.

Отже, що ми можемо навчитися з точки зору уроків лідерства від Google, яка є найпотужнішою технологічною компанією у світі?

- *Зосереджуватися на кінцевому користувачеві.* Дуже рідко в основі дійсно виняткових компаній лежить чисте бажання заробити гроші. Безперечно, Google як нетрадиційна компанія з самого початку не сприймає обслуговування кінцевих користувачів як кліше, яке звучить добре і створено тільки для залучення інвесторів. Насправді, зробити кінцевих користувачів щасливими - це ключовий наріжний камінь, навколо якого організовано все інше.

Насправді, співзасновники Google Ларрі Пейдж та Сергій Брін створили Google, спочатку розпочатий як проект Стенфордського університету, не для того, щоб стати мільйонерами та заробляти мільйони доларів, а для того, щоб «миттєво надавати актуальну інформацію на будь-які теми» та «покращити життя якомога більшої кількості людей». Згідно з листом засновників під назвою «Керівництво користувача» для акціонерів Google, співзасновники Google заявили, що «обслуговування наших кінцевих користувачів лежить в основі того, що ми робимо, і залишається нашим пріоритетом номер один».

Навіть сьогодні, через стільки років, Google все ще дотримується цього принципу, регулярно оновлюючи свої алгоритми рейтингу, щоб зробити свою пошукову систему кращою у наданні користувачам найкращих результатів пошуку. Оновлення цих алгоритмів викликають багато головного болю у фахівців з SEO, але в їх основі завжди лежить благополуччя користувачів, оскільки основна мета Google - максимально повно задовольнити потреби користувачів, налаштовуючи результати пошуку таким чином, щоб вони надавали ідеально релевантну і добре підібрану інформацію.

- *Думати про довгострокову перспективу.* Це може здатися банальним, але скількох людей ви дійсно знаєте, які насправді щодня думають про довгострокову перспективу і приймають рішення, орієнтуючись на віддалене майбутнє, а саме на 10 або 20 років вперед? Здається, що це має бути нормою, але чи так це

насправді? У бізнесі багато керівників говорять про довгострокову перспективу, оскільки це звучить чудово і виглядає добре з точки зору PR, але напрочуд мало ділових людей застосовують цей принцип у своєму повсякденному житті.

На відміну від типових генеральних директорів, керівники Google з самого першого дня завжди мали дуже довгострокову перспективу, ніколи не відмовляючись від своєї довгострокової стратегії заради короткострокової вигоди. Навіть багато років тому, в 2004 році, коли Google ставала публічною компанією, її співзасновники Ларрі Пейдж і Сергій Брін знали, що успіх їхньої компанії буде заснований на довгостроковому мисленні. Як вони заявили: «якщо виникнуть можливості, які можуть змусити нас пожертвувати короткостроковими результатами, але відповідають найкращим довгостроковим інтересам наших акціонерів, ми скористаємося цими можливостями».

- *Імплементация OKR систем.* Google впровадила зовсім інший підхід, заснований на системі OKR (цілі та ключові результати – Objectives and Key Results), впровадженій на дуже ранній стадії розвитку компанії Джоном Доерром, одним з перших інвесторів Google, венчурним капіталістом і автором книги «Виміряйте, що має значення: як Google, Боно і Фонд Гейтса потрясають світ за допомогою OKR». Система OKR базується на тому, що загальна картина та стратегічна мета ефективні лише тоді, коли вони збігаються з кількісним результатом, визначеним конкретним числом. Наприклад, мета полягає в тому, щоб «поліпшити відносини з нашими основними клієнтами», тоді як ключовий результат, пов'язаний з цим, може бути: «зробіть 15 телефонних дзвінків з вашими основними клієнтами, щоб зрозуміти їх переваги».

Хоча цілі повинні бути амбіційними, основні результати повинні бути чіткими, вимірюваними, прив'язаними до часу, перевіреними, агресивними, але реалістичними. У системі OKR вимоги до ключових результатів настільки чітко визначені, що немає «сірої зони» або місця для розпливчастої інтерпретації; ви або виконуєте їх, або ні. Марісса Майер, колишній віце-президент Google і колишній генеральний директор Yahoo! сказав: «Це не ключовий результат, якщо у нього немає номера». Оскільки з цифрами важко сперечатися, ключові

результати зазвичай включають цифри, які роблять їх більш конкретними, недвозначними і легко піддаються перевірці, що зазвичай відбувається в кінці призначеного періоду, зазвичай квартал є кінцевою датою оголошення про досягнення ключових результатів, що в кінцевому підсумку призводить до досягнення цілей.

Що варто підкреслити, всі користувачі Google публікують свої цілі та ключові результати, навіть генеральний директор, тому співробітники знають, хто за що відповідає і хто покладається на результати їх роботи, що призводить до взаємної підзвітності, згуртування команди і, в кінцевому підсумку, до виключно високої продуктивності.

Як правило, ця унікальна система управління цілями пов'язує цілі співробітників з місією більшої команди, допомагає всім дотримуватися термінів і адаптуватися до обставин, заохочуючи зворотний зв'язок. Хоча найголовніше, що це розширює горизонти, підштовхуючи команди прагнути до того, що може здатися їм недосяжним. Ключова роль системи OKR полягає в тому, щоб «гарантувати, що компанія зосереджує зусилля на одних і тих же важливих питаннях по всій організації».

- *Мислити масштабно.* Google відома тим, що заохочує і підштовхує своїх співробітників до вирішення нових завдань, робить великі ставки і кидає виклик існуючому стану речей, не рахуючись з конкуренцією. Виключення конкурентів в якості основи дозволяє Google забути про те, що можливо, а що ні, дозволяючи їм самим визначати це і, в кінцевому рахунку, мислити масштабніше, ніж будь-хто інший.

Ларрі Пейдж вважає, що зробити людей високооплачуваними і надзвичайно амбітними непросто, оскільки «вони схильні припускати, що речі неможливі, замість того, щоб відштовхуватися від фізики реального світу і з'ясовувати, що насправді можливо».

За словами Пейджа, важко навести приклади чудових компаній, які просто пішли по стопах своїх конкурентів, в основному тому, що нецікаво робити щось тільки на 10% краще, а не в 10 разів краще. Неінноваційні компанії, як правило,

слідують за натовпом, вносячи лише кілька невеликих змін, що зазвичай призводить до стагнації, зниження рейтингу і, в кінцевому рахунку, до банкрутства.

Як сказав співзасновник Google в інтерв'ю Стівену Леві, головному редактору «Wired», - «для людей природно хотіти працювати над тим, що, як вони знають, не зазнає невдачі. Але поступове поліпшення гарантовано застаріє з часом. Особливо в галузі технологій, де ви знаєте, що зміни не будуть поступовими».

Дотримуючись цього принципу, Google набрала обертів і зуміла вийти за рамки дозволеного все більше і більше, оскільки «самовпевнене мислення» завжди було закладено в її ДНК, головним чином завдяки підходу Ларрі Пейджа, який завжди вважав, що гуглерам потрібно зосередитися на деяких проектах, які в 10 разів краще, ніж у конкурентів, а не на 10%. Звичайно, він також вважає, що необхідно покращувати існуючі продукти крок за кроком, але «періодично, кожні n років, ви повинні працювати над чимось новим, що ви вважаєте дійсно дивним».

Оскільки Google – компанія, яка вміє мислити навмання, що проявляється в неймовірно великих цілях, які вони ставлять, їх цілі завжди є відправною точкою, чітко визначальною, куди рухається компанія. За допомогою виключно творчих і незалежних людей, яких вони наймають, вони зазвичай досягають успіху. Очевидно, що іноді вони зазнають невдачі, оскільки невдача є частиною спроби знайти нові шляхи, але ці невдачі завжди надають їм важливі уроки.

- *Брати участь у проектах з високим рівнем ризику та прибутку.* Природна людська схильність полягає в тому, щоб уникати ризику, змушуючи більшість людей уникати ризикованих підприємств, але, як всім відомо, хто не ризикує, той нічого не отримує. Насправді, найбільш ризиковані проекти, як правило, приносять найбільший прибуток і найвищі винагороди, тому компанії, готові ризикувати, в кінцевому підсумку виявляються більш успішними, ніж ті, хто завжди хеджує свої ставки. Однак лише у жменьки компаній вистачає мужності слідувати цим шляхом, в той час як більшість компаній, навіть якщо вони

вирішують щось змінити, вносять лише поступові зміни, але Google безумовно не входить в їх число.

З самого свого заснування Google завжди була компанією, що змінює правила гри, завжди знаходиться в пошуку наступної важливої події, глибоко вірить в революційні зміни, а не в поступові. У вступі до книги «Як працює Google» один із співзасновників Google Ларрі Пейдж чітко заявив, що «зміни, як правило, носять революційний, а не еволюційний характер. Тому вам потрібно змусити себе робити великі ставки на майбутнє».

Незважаючи на те, що багато компаній схильні перестраховуватися через страх невдачі, пропускаючи нові можливості, що з'являються, Google завжди вживала заходів, деякі більш спекулятивні і зухвалі, а деякі менш, але завжди з великою метою.

Як написали Ларрі Пейдж і Сергій Брін у згаданому листі від засновників, «ми без коливань зробимо великі ставки на багатообіцяючі нові можливості. Ми не будемо ухилятися від проектів з високим ризиком і високим прибутком через тиск на короткострокові доходи». У цьому суть підходу Google до ризику, що призводить до реалізації проектів з високим рівнем ризику, що є ключем до довгострокового зростання і успіху Google. Незважаючи на те, що деякі з їхніх ставок не виправдалися, деякі з них досягли успіху надзвичайно добре; в результаті компанія постійно шукає нові можливості. Сергій Брін, співзасновник Google, блискуче сформулював це на саміті CEO KV, сказавши: «якщо ви готові зробити кілька ставок, у вас є надія, що деякі з них окупляться».

- *Давайте людям більше свободи і приймайте невдачі.* На звичайних робочих місцях співробітникам зазвичай говорять, що робити, і свобода - це останнє, чого вони могли очікувати від своїх менеджерів, однак, оскільки співробітники Google є незалежними і виключно розумними мислителями, для яких характерно нестандартне ставлення до своєї роботи, їх менеджери повинні мати індивідуальний підхід до їх керівництва.

Ключовим стовпом цього особливого підходу є свобода, оскільки гуглери, на відміну від звичайних співробітників, не дуже люблять організаційні структури

і не дуже піклуються про опис ролей, крім того факту, що вони також ненавидять нудних і не надихаючих менеджерів і сумну атмосферу. Оскільки співробітникам Google потрібна велика свобода, як психічна, так і фізична, робоче місце, де вони можуть процвітати і бути ефективними, називається Googleplex, не відповідає визначенню типового офісу з точки зору як робочих правил, так і робочого простору, що робить його чим завгодно, крім звичайного офісу.

Підхід до управління, що практикується в Google, досить незвичайний і може бути застосований тільки в компаніях, де співробітники володіють великою кількістю ідей, ініціативою і цілеспрямованістю, оскільки таким співробітникам не потрібен мікроменеджмент і постійні вказівки, що потрібно зробити. Крім усього іншого, менеджери Google розуміють, що їх підлеглим легко стає нудно, і вони схильні змінювати роботу. Тому вони заохочують творчий підхід і відкрите спілкування, заохочуючи членів своєї команди створювати і втілювати в життя свої ідеї, а в разі виникнення спору вільно висловлюватися, займати певну позицію і висловлювати свої почуття під час зборів компанії.

Більше того, працівники Google знають, що вони мають свободу намагатися вирішити будь-яку проблему, незалежно від того, наскільки вона велика або навіть не пов'язана з їх основними обов'язками, які виникають і перешкоджають успіху компанії. Цікаво, що в той момент, коли вони помічають проблему, вони не чекають наказів, а відразу ж приступають до роботи і починають шукати рішення, щоб усунути її якомога швидше. Отже, результати досягаються набагато раніше, ніж у звичайній компанії, де на це йдуть тижні або навіть місяці замість днів, що підвищує загальну продуктивність.

Як добре висловився Нельсон Маттос, колишній перший в історії Google віце-президент з інженерних питань, який відповідав за діяльність компанії в Європі, Африці і на Близькому Сході, у відеоролику YouTube під назвою «Культура всередині Google»: «що відрізняє Google від будь-якої іншої організації в світі, так це її внутрішня культура. Це свобода, яку ми надаємо нашим співробітникам для реалізації власних ідей, і той факт, що ми ставимося до всіх однаково».

Через ризиковану та підприємницьку культуру Google, повну викликів, винахідливості, ділового підходу та прийняття невдач, користувачі Google, як правило, беруть участь у ризикованих ініціативах, навіть якщо вони знають, що деякі з них можуть зазнати невдачі. Насправді, вони знають, що невдача - це не так уже й погано, насправді, зовсім навпаки. Це те, що допомагає їм знайти кращий і більш ефективний шлях до правильного рішення і, в кінцевому рахунку, до успіху. Однак у колег з Google є шанс думати таким чином, оскільки їх не стримують і не карають за їх помилки, а також жодним чином не перешкоджають їх професійному розвитку.

Враховуючи, що стиль управління Google заснований на свободі і відповідальності, примушувати співробітників до понаднормової роботи методом батога і пряника немає необхідності. Але чому? Відповідь дуже проста. Коли ви змусите людей відповідати за те, що ви їм доручили, це буде мотивувати їх робити все необхідне для їх виконання. Як недвозначно заявили автори книги «Як працює Google», «Скажіть їм, щоб вони володіли тим, за що вони несуть відповідальність, і вони зроблять все можливе, щоб це зробити. Дайте їм простір і свободу, щоб це сталося». Насправді Google пішов ще далі і дозволив співробітникам витратити 20% свого робочого часу на незалежні проекти, які вони вважають цікавими і гідними продовження.

Варто підкреслити, що культура є основою успіху Google, оскільки вона не пригнічує ініціативи співробітників, а стимулює їх братися за ризиковані проекти. Це не поширений підхід, але керівники компанії знають, що справжні проривні інновації та успіхи зазвичай досягаються за рахунок розширення можливостей, а не за рахунок того, що вони стоять на місці і підтримують статус-кво. Однак цього можна досягти, створивши культуру, орієнтовану на надання співробітникам свободи дій і не притягаючи нікого до відповідальності за невдачі. Такий революційний підхід виключно рідко зустрічається в типових компаніях, де бонуси і премії зазвичай присуджуються тим, у кого на рахунку найменша кількість грубих помилок.

Культура має вирішальне значення, але вона не всемогутня. Вона не може створювати особистості, моделі поведінки і відносини людей з нуля. Це може просто допомогти їм бути тими, хто вони є насправді за своєю суттю. Певні культури залучають відповідних співробітників. Щоб створити правильну культуру і залучити відповідних співробітників, лідерам необхідно спочатку визначити, з якими людьми вони хочуть співпрацювати і якими навичками, установками і поведінкою вони повинні володіти для ефективного досягнення цілей компанії. Бухгалтерському офісу необхідно буде залучати людей з іншим набором навичок і підходів, ніж у технологічному стартапі.

У випадку Google, що моделює свою культуру на основі Стенфордської академічної освіти, найбільш бажаними рисами характеру є вміння вирішувати проблеми, винахідливість і незалежність, але це не обов'язково повинен бути кращий набір рис для кожної компанії, оскільки не кожна з них є технологічною компанією або планує нею стати. Проте всі лідери повинні створити унікальний набір навичок, рис характеру та установок своїх ідеальних працівників, які відповідають цілям, баченню та промисловості своєї компанії, а потім створити культуру, яка залучить відповідних людей, які добре підходять для майбутніх завдань та потенційних проблем [25].

Отже, лідерство на практиці не є простим явищем. Як показує наше дослідження, на шляху завжди стоять якісь перешкоди. У нашому випадку постало питання про неприйняття думки інших всередині компанії Ernst&Young. Ми запропонували та описали, яких заходів потрібно вжити, щоб позбутися такої практики. Серед них є підвищення емоційного інтелекту в компанії, покращення роботи в групах, мотивація працівників, неформальні зустрічі і так далі. Також нами була запропонована міжнародна практика школи менеджменту в Санкт-Галлені, як однієї з орієнтирів надання навчання по ефективному лідерству для усіх, незалежно від рангу та посади. В наступному підрозділі ми пропонуємо сформулювати нову постать лідера в 21-му столітті.

3.2. Лідерство 21-го століття – нова постать лідера та його роль в сучасному суспільстві

Однією з ключових тенденцій в діловому середовищі стало швидко зростаюча взаємодія і навіть конвергенція між трьома групами інститутів суспільства: бізнесом, урядом і організаціями громадянського суспільства. Це неприродне об'єднання, оскільки у цих груп часто дуже різні мотиви і цілі, які іноді вступають в протиріччя.

Багато із сучасних лідерів одностайні в тому, що сучасний бізнес-лідер повинен розвивати здатність взаємодіяти з безліччю зацікавлених сторін за межами традиційних кордонів їх організацій. Деякі з них лідирують у співпраці з конкурентами в галузі, NGO і урядом там, де необхідно вирішувати проблеми, і знаходити тільки колективні, системні рішення.

Ці важливі зміни у сфері їх роботи включають:

- участь у громадських дебатах з обґрунтованою точкою зору,
- активне керівництво змінами в поведінці споживачів і постачальників, галузевих нормах і державній політиці,
- хороші відносини з численними виборцями,
- участь у діалозі для розуміння та співпереживання групам та громадам, погляди яких суперечать власним,
- співпраця в рамках багатосторонніх ініціатив з нетрадиційними партнерами.

Від вузького захисту інтересів компанії до активної участі в громадських дебатах з обґрунтованою точкою зору

Історично склалося так, що лідери бізнесу дотримувалися загальноприйнятої думки про те, що робота політичних лідерів полягає в обговоренні соціальних проблем і викликів і вжиття заходів щодо їх вирішення. Внесок лідерів бізнесу в громадські дебати обмежувався вузькими заявами про фінансові результати їхнього бізнесу і захистом комерційних інтересів, якщо вони піддавалися нападкам з боку регулюючих органів або будь-якої іншої сторони. Багато лідерів тепер вважають важливою частиною своєї ролі більш широкий

внесок у суспільні дебати. Це включає в себе пропозицію обґрунтованої точки зору з питань, що відносяться до їх основного бізнесу, і активне вивчення спільно з іншими способів досягнення системних рішень колективних проблем.

Участь у публічних дебатах якісно відрізняється від того, чого навчають на традиційних тренінгах зі зв'язків про те, як проектувати повідомлення і уникати відповідей на складні питання.

Марк Фостер стверджував, що для того, щоб мати можливість брати участь у публічних дебатах і бути авторитетом, потрібно мати не тільки майстерність, а й справжнє розуміння проблем, яке засноване на особистому досвіді.

Активне керівництво змінами в поведінці споживачів і постачальників, державній політиці спільно з галузевими конкурентами і представниками NGO

Необхідна реакція на соціальні зміни полягає не тільки в тому, щоб керувати змінами всередині організації, але і в тому, що стає все більш нормальним, що частиною ролі бізнес-лідера є активна співпраця з іншими, щоб очолити зміни серед інших груп суспільства.

У минулому, наприклад, загальноприйнятою думкою було те, що роль людей в бізнесі полягає не в тому, щоб втручатися в те, чого хочуть клієнти, а просто в тому, щоб пропонувати їм продукти і послуги, що відповідають їх безпосереднім бажанням. Але багато бізнес-лідерів все частіше дотримуються точки зору, згідно з якою, принаймні в якійсь мірі, їх роль полягає в тому, щоб впливати на поведінку споживачів і підтримувати його при переході до більш стійких моделей споживання. Візьмемо до уваги слова Сера Стюарта Роуза: «Якщо ви чекаєте, поки клієнт скаже вам, що вам потрібно щось зробити, ви запізнилися. Хитрість полягає в тому, щоб бути на півкроку попереду того, чого хочуть клієнти, тобто насправді вони не зовсім розуміють, чого хочуть. Ось у чому суть інновацій».

Переосмислення галузевого співробітництва

Багато керівників визнали, що проблеми, з якими їм зараз доводиться стикатися, можуть бути вирішені тільки в тому випадку, якщо критична маса в промисловому секторі буде працювати спільно, і тому їм необхідно було зіграти

провідну роль в забезпеченні цього. Це відрізняється від традиційного галузевого співробітництва, яке було зосереджено на лобіюванні урядом вузько визначених корпоративних інтересів.

В рівній мірі інші говорили про те, що історично лідери бізнесу часто неохоче йшли врозріз з іншою частиною своєї галузі, але останнім часом все більше і більше людей дотримуються точки зору, що їм необхідно відігравати провідну роль у своєму секторі, кидаючи виклик своїм колегам.

Співпраця за межами бізнесу

Все більше число бізнес-лідерів приходять до думки, що їх роль полягає в тому, щоб активно взаємодіяти з іншими учасниками в суспільстві, щоб забезпечити досягнення системних результатів. Джон Брок, наприклад, розповів про те, як його мислення в Coca-Cola Enterprises еволюціонувало від першого визнання необхідності вторинної переробки пластмасової пляшки, а потім він розглядав це як свою роль - впливати на споживачів, щоб вони дійсно переробляли пляшки. Пізніше він вважав за необхідне взяти на себе провідну роль в активній роботі з відповідною мережею державних органів, щоб забезпечити належне функціонування інфраструктури, що дозволяє споживачам переробляти пляшки, як тільки вони вирішили, що це те, що вони хочуть зробити. «Добре, якщо ми розглядаємо мою роль як провідного виробника напоїв у всіх цих країнах і як великого гравця в самій галузі, ми вважаємо, що у нас є надзвичайно важлива керівна роль, щоб спробувати з'ясувати, як об'єднати уряд, NGO і промисловість. І це нелегко, тому що, в кінці зрештою, це гроші. І ти повинен знайти спосіб змусити це працювати».

Джон Брок стверджував, що нова реальність означає, що директивні підходи до лідерства більше не витримують критики і що більш соціально інклюзивний підхід до лідерства вимагає іншого виду навичок. [13]

Тут ми можемо описати також кілька критичних питань, які постають перед лідерами сучасності:

- В наші дні наявний зростаючий тиск середовища. Вихідне питання полягає в тому, чи є бізнес-лідери менш активними в суспільстві сьогодні, ніж у

минулому? Чи не повинні вони докладати більше зусиль для встановлення надійних зав'язків зі своїми власними місцевими організаціями, не звертаючи уваги на глобальний фактор?

- Діалог є основною вимогою можливостей. Питання - скільки бізнес-лідерів підходять до нього з чесністю, непідробною цікавістю та відкритістю, аби почути те, що їм може не сподобатися, замість того, щоб фокусуватися на порядку денному компанії?

- Чи не є керівництво у співпраці з численними суб'єктами суспільства найважливішою частиною ролі меншості бізнес-лідерів?

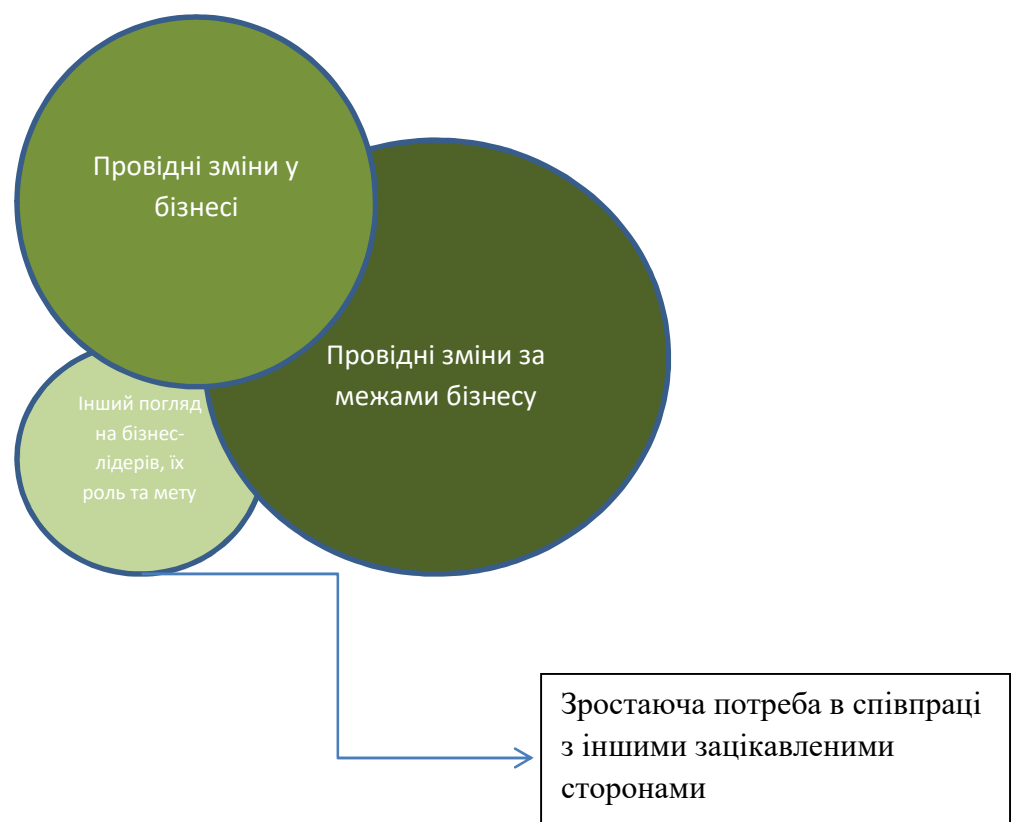


Рис. 3.1. Узагальнююча фігура нової ролі лідера сучасності [складено автором]

Сьогодні лідери можуть проявляти своє справжнє лідерство, демонструвати духовне лідерство, слугувати комусь, або пристосовуватися до певних умов.

До прикладу, справжнє лідерство підкреслює прозорість, щирість і чесність. Справжні лідери будують справжні відносини і вселяють довіру і мотивацію в своїх співробітників.

Справжнє лідерство складається з чотирьох основних компонентів:

Самосвідомість: справжні лідери оцінюють свої власні слабкості, сильні сторони та цінності, щоб бути більш щирими з членами команди. Практика самосвідомості може також включати в себе саморефлексію, запит зворотного зв'язку і розуміння почуттів співробітників.

Збалансований процес: при прийнятті командних рішень справжні лідери повинні враховувати як підтримуючі, так і протилежні думки. Цей тип мислення спонукає співробітників ділитися своїми думками та досвідом і допомагає уникнути потенційних конфліктів.

Прозорість відносин: справжні лідери повинні бути готові бути прозорими у своїх відносинах на робочому місці, а також залишатися чесними, коли діляться своїми думками і почуттями. Це може включати в себе надання конструктивного зворотного зв'язку членам команди, коли це необхідно, а також визнання їх неправоти. Роблячи таким чином, справжній лідер подає приклад і сприяє прозорості в команді та організації.

Засвоєна моральна перспектива: справжні лідери ставлять потреби компанії вище своїх власних. Успіх організації є головною метою справжнього лідера, навіть якщо це означає, що лідер може зіткнутися з новими проблемами і додатковою роботою.

Духовне лідерство передбачає внутрішню мотивацію і натхнення працівників через надію/віру в бачення служіння ключовим зацікавленим сторонам, і корпоративну культуру, засновану на цінностях альтруїстичної любові, для створення високомотивованої, відданої справі і продуктивної робочої сили. Мета духовного лідерства полягає в тому, щоб задовольнити фундаментальні потреби як лідерів, так і послідовників у духовному благополуччі через покликання (життя має сенс і має значення) та членство (приналежність); створити бачення та відповідність цінностей на індивідуальному, командному та організаційному рівнях; і, в кінцевому рахунку, сприяти підвищенню рівня добробуту працівників, прихильності організації, фінансових показників та соціальної відповідальності.

Стиль лідерства слуги заснований на ідеї, що лідери ставлять на особливе місце служіння загальному благу. Лідери з таким стилем в першу чергу служать своїй команді і організації. Вони не ставлять на перше місце свої власні цілі.

Лідер-слуга фокусується на:

- визначенні стратегічного бачення компанії і донесення його до рівня команди,
- заохоченні власності та розширенні підтримуваної довіри до команди,
- переконанні, що команда має необхідні ресурси, бюджет, навички та увагу, щоб вплинути,
- забезпеченні умов, в рамках яких їх команда може процвітати (замість того, щоб наказувати їм конкретні вказівки по кожній з їхніх обов'язків),
- розширенні прав і можливостей знизу вгору, що означає підвищення впевненості членів їх команди в собі, здатності приймати рішення, і навичок спільної роботи.

Адаптивне лідерство допомагає окремим особам і організаціям адаптуватися і процвітати перед лицем складних завдань, а також готує їх до прийняття процесу змін. Цей підхід до лідерства включає в себе діагностику, переривання та інновації як засіб створення можливостей, які відповідають прагненням організації. Адаптивне лідерство може мати величезний вплив на організацію, оскільки ця модель лідерства робить такий сильний акцент на подоланні труднощів для досягнення успіху. Прикладом такої подвійності проблеми і рішення є початківець бізнес-лідер, який стикається з проблемою постановки амбітних цілей і вміння згуртувати членів команди для їх досягнення. Адаптивний лідер був би мотивований цим викликом через потенційну величезну користь як для організації, так і для її членів. Навіть якщо на цьому шляху трапляються невдачі, лідер не втомлюється підштовхувати компанію до досягнення її мети. [14, 15, 16, 17]

Сучасні лідери та підлеглі виконують величезний обсяг роботи у будь-якій сфері зайнятості. Кожен співробітник, кожен робочий день, приймає рішення: чи

готовий він виконувати тільки мінімум, необхідний для збереження своєї роботи? Або вони готові вкладати більше своєї енергії та зусиль у свою роботу?

За останній час багато хто з тих, хто вибрав перше, назвали себе «тихими ледарями». Вони відкидають ідею про те, що робота повинна бути центральним напрямком їхнього життя. Вони чинять опір очікуванням викласти повністю або витратити додаткові години. Вони кажуть «ні» запитам вийти за рамки того, що, на їхню думку, слід очікувати від людини в їхньому становищі.

Насправді, «тихе звільнення» від роботи - це нова назва для старої поведінки. Дослідники десятиліттями проводили 360-градусну оцінку лідерства, вони регулярно просили людей оцінити, чи є їх «робоче середовище місцем, де люди хочуть пройти зайву милю». Щоб краще зрозуміти сучасне явище тихого звільнення, вчені проаналізували дані, щоб спробувати відповісти на питання: Яка різниця між тими, хто розглядає роботу як денну в'язницю, та іншими, хто вважає, що робота дає їм сенс і мету рухатися далі?

Тихе звільнення зазвичай в меншій мірі пов'язане з бажанням співробітника працювати старанніше і більш творчо, а в більшій мірі зі здатністю менеджера вибудовувати відносини зі своїми співробітниками так, щоб вони не рахували хвилини до закінчення роботи.

Гарвардські бізнес-рев'ювери проаналізували дані 2 081 менеджера у 2020 році. Кожен менеджер був оціненим п'ятьма різними репортами, на основі яких виділили дві основні групи:

- оцінки співробітниками здатності свого керівника «поєднувати отримання результатів з турботою про потреби інших»,
- оцінки працівників про те, якою мірою їх «робоче середовище є місцем, де люди хочуть пройти додаткову милю».

Вони також виявили, що найменш ефективні менеджери мають в тричотири рази більше людей, які потрапляють у категорію «тихих звільнень», у порівнянні з найбільш ефективними лідерами. У цих менеджерів 14% їх безпосередніх підлеглих тихо звільнилися, і тільки 20% були готові докласти додаткових зусиль. Але ті, хто отримав найвищу оцінку за те, що зумів

збалансувати результати з відносинами, побачили, що 62% їх безпосередніх підлеглих готові докласти додаткових зусиль, в той час як тільки 3% спокійно звільнялися.

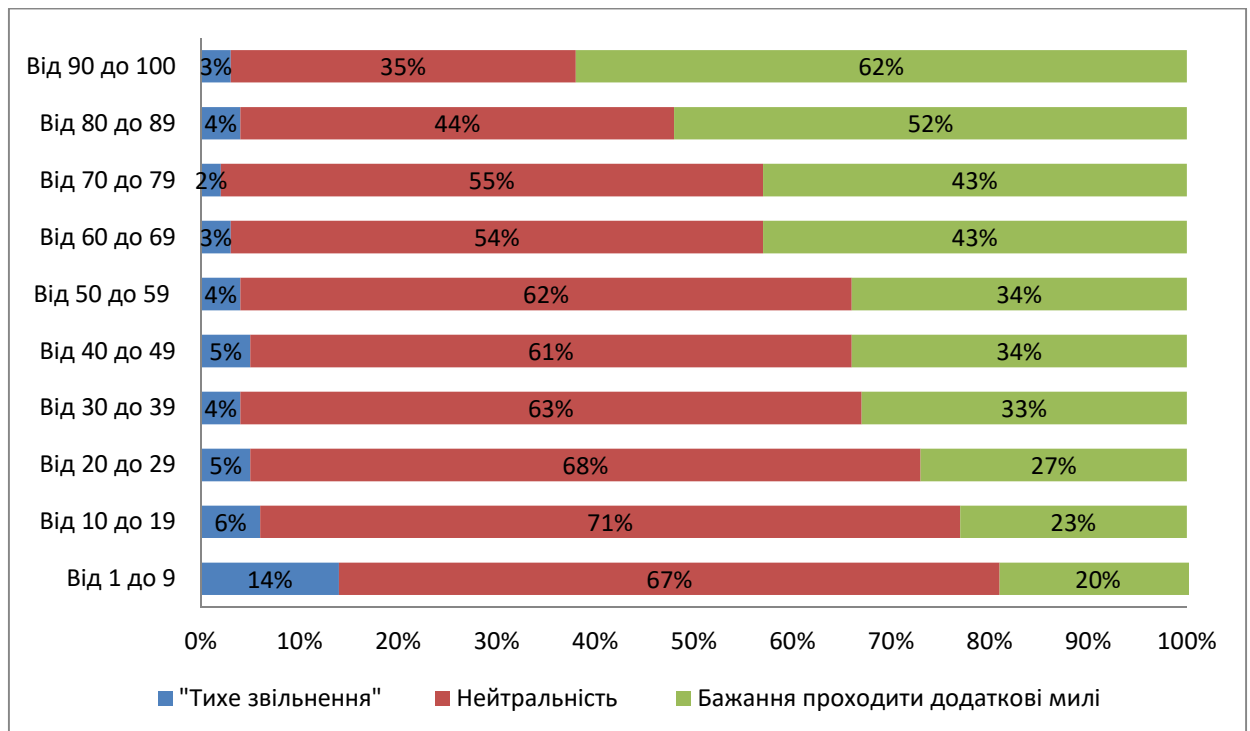


Рис. 3.2. Розподіл «тихого звільнення» робітників в залежності від професійності менеджера [20]

Багато людей в якийсь момент своєї кар'єри працювали на менеджера, який підштовхнув їх до тихого звільнення. Це походить від почуття недооціненості. Цілком можливо, що менеджери були упереджені або поводитися неналежним чином. Відсутність мотивації у співробітників було реакцією на дії менеджера.

Більшість співробітників середньої ланки навпаки працювали на лідера, для якого у них було сильне бажання зробити все можливе для досягнення цілей і завдань. Іноді вони працювали допізна або починали рано, і ніхто не обурювався, тому що цей менеджер надихав їх.

Що ж робити у такому випадку лідерам, які зіткнулися із «тихим звільненням» працівника?

Припустимо, у вас є кілька співробітників, які, на вашу думку, тихо звільняються. У такому випадку відмінне питання, яке потрібно задати собі: це

проблема з моїми безпосередніми підлеглими або це проблема зі мною і моїми лідерськими здібностями?

Якщо ви впевнені в своїх лідерських здібностях, говорять Гарвардські аналітики, і тільки один з ваших прямих підлеглих невмотивований, можливо, це не ваша вина. Як видно з наведеної вище діаграми, у 3% або 4% кращих менеджерів були прямі підлеглі, які тихо звільнялися.

У будь-якому випадку, потрібно уважно вивчити свій підхід до отримання результатів разом з членами вашої команди. Коли ви просите своїх безпосередніх підлеглих підвищити продуктивність, чи робите ви все можливе, щоб члени команди відчували, що їх цінують? Відкритий і чесний діалог з колегами про очікування кожної сторони від іншої має велике значення.

Найважливіший фактор - це довіра. Коли вчені проаналізували дані більш ніж 113 000 керівників, щоб знайти кращу поведінку, яка допомагає ефективним лідерам збалансувати результати з турботою про членів команди, поведінка номер один, яка допомогла, - будувалася на довірі. Коли безпосередні підлеглі довіряли своєму керівнику, вони також припускали, що менеджер піклується про них і піклується про їхнє благополуччя.

Дослідження пов'язало довіру з трьома типами поведінки. По-перше, наявність позитивних відносин з усіма безпосередніми підлеглими. Це означає, що ви з нетерпінням чекаєте підключення та задоволення від спілкування з ними. Спільні інтереси пов'язують вас разом, в той час як відмінності стимулюють. Деякі члени команди дозволяють легко підтримувати позитивні відносини. Інші є більш складними. Часто це є результатом відмінностей (вік, стать, етнічна приналежність або політична орієнтація). Потрібно шукати і знаходити точки дотику з цими членами команди, щоб зміцнити взаємну довіру.

Другий елемент довіри - це послідовність. На додаток до того, щоб бути абсолютно чесними, лідери повинні виконувати те, що вони обіцяють. Більшість лідерів вважають, що вони більш послідовні, ніж їх сприймають інші.

Третій елемент, який зміцнює довіру, - це досвід. Чи добре ви знаєте свою роботу? Чи застаріли ви в будь-яких аспектах своєї роботи? Чи довіряють інші

вашій думці і вашим порадам? Експерти можуть внести ясність, вказати шлях вперед і дати чітке уявлення про те, як побудувати довіру.

Отже, вибудовуючи довірчі відносини з усіма безпосередніми підлеглими, ймовірність того, що вони тихо підуть, значно зменшується. Підхід, який лідери використовували для отримання результатів від співробітників у минулому, відрізняється від того, який ми використовуємо сьогодні. Ми створюємо безпечніші, всеохоплюючі та позитивні робочі місця, і ми повинні продовжувати робити більше.

Висновки до розділу 3

Отже, використовуючи інформацію опитування співробітників Ernst&Young, мною та моїми колегами було запропоновано стратегії розвитку внутрішнього лідерства компанії. Вони базувалися на покращенні рівня емоційного інтелекту та навичок роботи в команді, взаємопідтримці та взаємомотивації, впровадженні практики неформальних зустрічей поза робочим часом. Також хорошим методом стала б розробка додаткових бонусів відповідно до пророблених завдань та проведення курсів стосовно покращення лідерських навичок учасників робочих груп.

Ми також описали філософію роботи школи менеджменту в Швейцарії, яка своїм досвідом покращення ефективності лідерства могла б бути прикладом для компанії Ernst&Young.

Лідерство – поняття всеохоплююче, тому сучасний лідер 21-го століття має співпрацювати із урядовими та неурядовими організаціями, бізнес-конкурентами та навіть виходити за рамки цих трьох рівнів. На рівні урядових організацій лідер повинен брати участь у дебатах. Марк Фостер заявляв, що лідери мають володіти неабиякою майстерністю та розумінням проблем, щоб бути авторитетом серед

інших. Також ефективним лідером вважається той, хто володіє мовою спілкування із власними конкурентами, вміє співпрацювати з ними.

Практика Google показує, що вони надають перевагу вільному володінню співробітників, тобто кожен має право бути відповідальним за той чи інший процес. Мені така практика імпонує найбільше, оскільки менеджери не створюють рамок для робітників і дають право працівникам брати відповідальність за виконані дії. Інший фактор, який є прикладом для компанії ЕУ - це те, що лідери повинні створювати унікальний набір навичок, рис характеру та установок своїх ідеальних працівників, щоб поширювати цілі та бачення єдиної компанії, і щоб разом працювати на досягнення довгострокових перспектив.

Якщо б ми провели паралель між сучасною постаттю лідера і теоретичною основою, то зрозуміли б, що вони тою чи іншою мірою перегукуються. Проте на зміну минулим баченням ведення людей вперед приходять нові, більш сучасні та дієві підходи. Такими, наприклад, є власний спосіб поведінки, духовний, послуговуючий, чи адаптативний. Всі вони є актуальними сьогодні, і кожен лідер має право обирати, який підхід найближчий до його власного характеру, або бачення ведення бізнесу.

ВИСНОВКИ

Отже, лідерство існує з давніх давен, і в перекладі це слово означає той, хто веде за собою. Теорій лідерства є нескінченно багато. В своїй роботі ми запропонували розгляд теорій, які були популярні в минулі часи, та теорії, принципи яких актуальні зараз.

Оскільки теорії давніх років фокусуються на персональних характеристиках людини, теорія великої людини є першою у переліку, яка наголошує на тому, що великий лідер є героєм своєї епохи, такий лідер народжується, або з'являється тоді, коли йому треба з'явитися на світ. Представниками даної теорії є Томас Карлайл та Герберт Спенсер.

Теорія рис характеру впливає із попередньої. Тут вчені зазначали (Стогділл), що існує різниця між рисами характеру та навичками лідера. Стогділл виділяв багато рис відповідно до своєї досліджень, саме тому він виокремив в окрему групу «риси» та «навички».

Теорія Х та Y Дугласа Макгрегора належить до загальних поведінкових теорій лідерства. Тут вчений зазначав, що в промисловому секторі існує дві парадигми – теорія Х, яка опирається на небажання працівників працювати, відповідно керівник має примушувати таких людей працювати силою, та теорія Y, яка є абсолютно протилежною до попередньої – тут працівники відкриті до нових завдань, володіють самостійністю та самоконтролем, здатні проявляти ініціативу та винахідливість. Також до теорій поведінки увійшла сітка стилів Блейка і Моутона.

Ситуаційна теорія лідерства характеризується поведінкою лідерів відповідно до різних ситуацій. Вона включає модель непередбачених обставин Фідлера, яка підкреслює, що не існує єдиного ідеального способу управління, так як поведінка лідерів змінюється відповідно до ситуації. Модель Херсі-Бланшар заснована на кількості вказівок і соціально-емоційній підтримці. Танненбаум і Шмідт говорили, що між автократичним та демократичним стилями існує щось

посередині – переконливий та консультаційний типи лідерства, і що не існує людини, яка вдавалася б до крайнощів, обираючи тільки між автократичним та демократичним стилями. І останньою підтеорією в цьому списку є орієнтовна модель лідерства Адера, який створив діаграму людської взаємодії, де виділив наступні елементи – завдання, команда та індивід. Вчений наголошував, що всі три елементи мають бути в балансі та пропорційні один одному.

Через століття сприйняття лідера змінилося кардинально, і у сучасних теоріях лідерства він виступає у роді командного гравця. Роберт Грінліф, до прикладу, запропонував визначення «лідера-слуги», який спочатку підпорядковується, а потім виходить на керівні посади. Послідовниками Грінліфа стали Катценбах і Сміт, які у другій половині ХХ століття наголошували, що лідер має задавати безліч питань, а не давати відповіді на них; вони пояснювали, що лідер повинен давати можливість іншим керувати ним, знаходячи при цьому спільне розуміння роботи.

На зміну попередньої теорії прийшла гіпотеза про командне лідерство, яке є більш ефективним, ніж самотійна робота лідера. Мередіт Белбін за допомогою гри дослідив поведінку лідера всередині групи та як одного гравця. В результаті отримали визначення «соло-лідера», який грає необмежену роль, формує цілі проекту, збираючи команду при цьому, та «командного лідера», який делегував повноваження вже визначеної команди, шукав нових талантів аби уникнути загроз, заохочував колег до розвитку.

Джеймс Бернс працював у напрямі трансформаційного лідерства та підкреслив, що воно виникає, коли один або кілька людей взаємодіють з іншими таким чином, що лідери і послідовники піднімають один одного на більш високі рівні мотивації та моралі. Паралельно трансформаційному лідерству виникло й трансакційне. Кові у 1992 порівняв ці два напрямки, наголошуючи на необхідному функціонуванні кожного з них.

Сьогодні ми живемо у дуже мінливому та нестабільному світі. Середовище може впливати не тільки позитивно, але й негативно. В тому числі й на роботу і результат лідерів компаній. Геополітична нестабільність, технологічні інновації,

економічна та політична невизначеність – це тільки малий перелік проблем, з якими можуть стикнутися лідери сьогодення. Аби протистояти зовнішнім загрозам сучасні лідери та їх майбутні послідовники мають бути стійкими, адаптивними, мати довгострокову перспективу розвитку компаній. Щоб досягти успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі, лідери повинні вміти легко перемикатися між своїми численними ролями.

Аби перейти з теоретичних аспектів до більш практичних, нами було запропоновано дослідити приватне акціонерне товариство «Ernst&Young Ukraine» скорочено (EY).

EY існує аби будувати кращий робочий світ, допомогти створити довгострокові цінності для власних клієнтів, людей чи суспільства, і побудувати довіру на ринку капіталів. Компанія має власні цінності, мету та цінує людей понад усе. В Україні компанія вперше дала про себе знати у 1994 році в місті Києві. Товариство має організаційну структуру, що складається із адміністративного управління.

EY в Україні належить до Географічного регіону EMEA, який охоплює фірми-учасників мережі EYG у 96 країнах Європи, Близького Сходу, Індії та Африки. EY в Україні входить до регіону Центральна, Східна і Південно-Східна Європа та Середня Азія (CESA).

Однією із сильних сторін компанії є внутрішні кваліфіковані лідери, які проходять курси по підвищенню кваліфікації на постійній основі. Внутрішнє навчання для співробітників і навіть клієнтів є доволі різноманітним, яке розробляється відповідно до сучасних потреб ринку.

При проходженні навчання чи тренінгів всередині компанії учасник отримує максимально глибокі знання від залученості до того чи іншого курсу. Зворотній зв'язок є частиною програм після закінчення навчання. Курси всередині компанії можуть бути проведені як онлайн, так і оффлайн, в межах офісу чи поза ним. Тренери гарантують також персональну допомогу в розробці бізнес-стратегій для зовнішніх клієнтів та підтримку під час та після її впровадження.

Аби дослідити, наскільки на практиці є ефективним лідерство всередині компанії, проведено опитування серед своїх колег в офісі в Києві. Результати були позитивними, окрім одного показника – деякі з керівників не зважають на потреби інших. Задля покращення цього пункту мої колеги запропонували підвищити рівень емоційного інтелекту в робочих групах. Це дало б змогу краще розуміти своїх підлеглих, дослухатися до їхньої думки та правильно висловлювати свою власну стосовно різних питань. Іншими стратегіями розвитку внутрішнього лідерства компанії стали – проведення неформальних зустрічей поза робочим часом, аби дізнатися більше один про одного, і таким чином згуртувати групу ще більше; розробка методів мотивації, навіть у разі помилок в роботі зі сторони працівників; відкрита форма фідбеків.

На нашу думку, лідерство 21-го століття має перегукуватися із теоріями, які були описані у першому розділі роботи. Формування ефективного лідерства в організації має ґрунтуватися на наступних постулатах: сучасні лідери мають частково служити іншим, бути духовним наставником для інших, а також швидко адаптовуватися до змінних умов середовища. Вони мають співпрацювати із різними рівнями всередині країни – чи то рівень урядовий, громадських організацій, чи співпраця із своїми прямими суперниками, до прикладу. Кожен крок має бути прорахованим та зваженим, щоб відповідати вимогам сучасності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕД

1. A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks / Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. Centre For Leadership Studies. [A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks- Uof Exeter.pdf](#)
2. The Great Man Theory of Leadership Explained. Villanova University: веб-сайт. URL: <https://www.villanovau.com/resources/leadership/great-man-theory/>
3. Блейк Р. Научные методы управления: пер. с англ. / Р. Блейк, Дж. Моутон. – К.: Знание, 1996. – 247 с.
4. Roll M. Leadership in the 21st Century. Business & Brand Leadership: веб-сайт. URL: <https://martinroll.com/resources/articles/leadership/leadership-in-the-21st-century/>
5. Elaborative SWOT Analysis of EY – a multinational professional service network. The Digital School: веб-сайт. URL: <https://iide.co/case-studies/swot-analysis-of-ey/#:~:text=A%20SWOT%20analysis%20examines%20the,to%20that%20of%20its%20competitors.>
6. EY Global. Building a better working world: веб-сайт. URL: https://www.ey.com/en_gl/about-us#our-purpose
7. Elaborative SWOT Analysis of EY – a multinational professional service network. The Digital School: веб-сайт. URL: <https://iide.co/case-studies/swot-analysis-of-ey/#:~:text=A%20SWOT%20analysis%20examines%20the,to%20that%20of%20its%20competitors>
8. EY Global. Building a better working world: веб-сайт. URL: https://www.ey.com/en_gl
9. How do you move long-term value creation from ambition to action? EY Value Realized: Reporting progress on global impact 2021. [ey-value-realized-v2.pdf](#)

10. Measuring Stakeholder Capitalism Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation. World Economic Forum. [WEF IBC Measuring Stakeholder Capitalism Report 2020.pdf \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/reports/Measuring-Stakeholder-Capitalism-Report-2020)
11. EY E-learning: веб-сайт. URL: <https://eytrainingcenter.ey.com/Home/ELearning>
12. EY Training Methodology: веб-сайт. URL: <https://eytrainingcenter.ey.com/Home/TrainingMethodology>
13. Leadership in a Rapidly Changing World. How business leaders are reframing success? / Gitsham M., Wackrill J., Baxter Gr., Pegg M. Ashridge Business School. [LeadershipinaRapidlyChangingWorld.pdf](https://www.ashridge.ac.uk/~/media/ashridge/ashridge-business-school/leadership-in-a-rapidly-changing-world.pdf)
14. What is Authentic Leadership? (Definition and Characteristics). INDEED: веб-сайт. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/authentic-leadership>
15. What is Spiritual Leadership? International Institute for Spiritual Leadership: веб-сайт. URL: <https://iispiritualleadership.com/spiritual-leadership-2/>
16. What is Servant Leadership and How Can It Empower Your Team? Better Up: веб-сайт. URL: <https://www.betterup.com/blog/servant-leadership-what-makes-it-different>
17. What is Adaptive Leadership? Western Governors University: веб-сайт. URL: <https://www.wgu.edu/blog/what-adaptive-leadership2101.html#:~:text=Adaptive%20leadership%20helps%20individuals%20and,the%20aspirations%20of%20an%20organization.>
18. The Best Managers Balance Analytical and Emotional Intelligence. Harvard Business Review: веб-сайт. URL: <https://hbr.org/2020/06/the-best-managers-balance-analytical-and-emotional-intelligence>
19. Emotional Intelligence in Leadership. Learning How to Be More Aware. MindTools: веб-сайт. URL:

https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm#:~:text=Emotional%20intelligence%20or%20EI%20is,emotions%20can%20affect%20other%20people

20. Quiet Quitting is About Bad Bosses, Not Bad Employees. Harvard Business Review: веб-сайт. URL: <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>

21. What Is Leadership? The Balance Small Business: веб-сайт. URL: <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275#:~:text=Leadership%20is%20the%20art%20of,to%20meet%20the%20company's%20needs>

22. Understanding Leadership. Harvard business Review: веб-сайт. URL: <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>

23. Team Work – Meaning and Tips for better Team Work. MSG Management Study Guide: веб-сайт. URL: <https://managementstudyguide.com/team-work.htm>

24. Official web-page of Management Institute St. Gallen: веб-сайт. URL: <https://www.sgmi.ch/en/about-us/>

25. 10 Leadership Lessons from Google: What Leaders Can Learn from the Top Company to Deliver Massive Results. Business Powerhouse: веб-сайт. URL: <https://www.business-powerhouse.com/10-leadership-lessons-from-google-what-leaders-can-learn-from-tech-giant-to-deliver-top-results>

26. Захарчин Г., Винничук Р. Управління конфліктами : навч. пос. Вид. 2-ге, допов. Львів, 2019. 192 с.

27. Нова світова економіка. Менеджмент, технології, стратегії. / Зінчук Т., Куцмус Н., Усюк Т., Прокопчук О. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 372 с.

28. Основи КСВ. Стратегії та ділову практики / Кузьмін О., Станасюк Н., Пасінович І., Пирог О., Чернобай Л. Київ : Кондор, 2021. 244 с.

29. Організація інформаційно-консультаційної діяльності / Іщенко Т., Палеха Ю., Безкровний М., Кропивко М. Київ : Ліра-К, 2015. 408 с.
30. Дудар Т., Мельниченко В. Інноваційний менеджмент навч. пос. Київ, 2019. 256 с.
31. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства / Філіппова С. та ін. Київ, 2017. 176 с.
32. Скібіцька Л. Офісний менеджмент : практикум. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 360 с.
33. Негрей М., Тужик К. Теорія прийняття рішень : навч. посіб. Київ, 2018. 272 с.
34. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. Харків : Фабула, 2019. 240 с.
35. Гудвін К. Д. Лідерство в буремні часи : біографія. Харків : Vivat, 2021. 592 с.
36. Масквелл Дж. 5 рівнів лідерства. Харків : Фабула, 2018. 304 с.
37. Тісдейл Дж., Х'юз Дж. Ефективне лідерство та менеджмент. Київ : Фенікс, 2013. 142 с.
38. Колонна Дж. Перезавантаження. Лідерство й мистецтво зростання. Київ : КМ-БУКС, 2020. 256 с.
39. Нежинська О. Лідерство та керівництво. Психологічний дискурс. Херсон : Олді—Плюс, 2020. 264 с.
40. Віллінк Дж. Стратегія і тактика лідерства. Київ : Book-Chef, 2021. 368 с.
41. Танненбаум Р., Шмідт В. Як обрати стиль лідерства. Київ : Книголав, 2017. 72 с.
42. Бжезінський З. Вибір. Світове панування чи світове лідерство : навч. посіб. Київ : Києво-Могилянська академія, 2006. 204 с.

43. Пірен М. Лідерство. Сутність та реалізація в українському суспільстві : навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2012. 232 с.
44. Феррацци К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів. Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2022. 224 с.
45. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ : Наш Формат, 2019. 304 с.
46. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління. Харків : Фабула, 2019. 432 с.
47. Вайз Д. The Google Story. Great Britain : Pan Books, 2008. 332 с.
48. Мульфейт Ян, Кості М. Позитивне лідерство. Як енергія щастя надихають ефективну команду. Харків : Vivat, 2022. 416 с.
49. Брейді Д., Чемберс Дж. Від крапки до крапки. Уроки лідерства у світі стартапів. Київ : КМ-БУКС, 2020. 336 с.
50. Македон В. Бізнес-планування. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 236 с.

ДОДАТКИ*Додаток А*

*Анкета для учасника опитування стосовно
ефективності внутрішнього лідерства
компанії Ernst&Young*

1. Яку позицію займаєш в компанії Ernst&Young? –
*Координатор персоналу/HR-спеціаліст/
Молодший експерт з аудиту/Аудитор першого
рівня/Партнер тощо*
2. Чи був у тебе досвід роботи в команді з
визначеним лідером? – *Так/Ні*
3. Ким був/є для тебе твій наставник? – *Візіонер/
Вчитель/Товариш/Авторитет*
4. Чи створював/створює твій лідер відчуття
значимості роботи? – *Так/Ні*
5. Чи зважав/зважає на потреби інших? – *Так/Ні*
6. Чи делегував/делегує твій наставник
повноваження всередині робочої групи? – *Так/
Ні*
7. Чи мотивував/мотивує твій лідер виконувати
роботу краще, ефективніше? – *Так/Ні*
8. Чи регулярно отримуєш зворотній зв'язок від
лідера? – *Так/Ні*
9. Наскільки ти задоволений/-а роботою свого
лідера? – *Оцінити від 1 до 10*
10. Щоб ти міг/могла запропонувати для
покращення ефективного лідерства в компанії
Ernst&Young? – *Викласти власну думку*

**Фінансова звітність
мікропідприємства**

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕРНСТ ЕНД ЯНГ УКРАУДИТ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ 2022.01.01
Територія		за ЄДРПОУ	21644227
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КАТОТГГ	UA8000000 0000624772
Вид економічної діяльності	Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування	за КОПФГ	230
		за КВЕД	69.20

Середня кількість працівників, осіб: 0

Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 01001, Печерський р-н, м.Київ, вул. Хрещатик, 19-А, +38 (044) 490-30-00

І. Баланс

на 31.12.2021 р.

Форма №1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
І. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	0	0
первісна вартість	1011	0	0
знос	1012	(0)	(0)
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом І	1095	0	0
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	0	0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	250,7	250,7
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,8	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом ІІ	1195	253,5	250,7
Баланс	1300	253,5	250,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал			
Капітал	1400	1,2	1,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	124,6	249,5
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом І	1495	125,8	250,7
ІІ. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
ІІІ. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: за товари, роботи, послуги	1615	0,7	0
розрахунками з бюджетом	1620	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	127	0
Усього за розділом ІІІ	1695	127,7	0
Баланс	1900	253,5	250,7

Примітки: д/н

Додаток В

2. Звіт про фінансові результати
за 2021 рік
Форма №2-мс

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	0	0
Інші доходи	2160	150,6	0
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	150,6	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(0)	(0)
Інші витрати	2165	(25,7)	(31,3)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(25,7)	(31,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	124,9	-31,3
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	124,9	-31,3

Примітки: д/н